

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك

إعداد الطالب

عايد عويض العطوي

بإشراف

الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة- قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2011م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر

بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY

Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب عايد عويض العطوي الموسومة بـــ:

أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. زياد يوسف المعشر		2011/12/05	مشرفاً ورئيسا
أ.د. حلمي شحادة يوسف		2011/12/05	عضواً
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة		2011/12/05	عضواً
أ.د. فايز عبدالقادر المجالي		2011/12/05	عضواً

عميد الدراسات العلـــيا

أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤتة – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى من علمني معنى الصدق والصبر على متاعب الحياة
وكان خير معلم

إليك يا أبي

إلى من كانت لي مصدر الصبر والعطاء
ونورت لي طريقي

والدتي العزيزة

إلى من كانت لي خير معين
وتحملت انشغالي

زوجتي الغالية

إلى من أرى الدنيا في أعينهم
ثامر، عامر، سماح، أسماء، سناء، شموخ

أبنائي وبناتي

إلى من هم ذخري وسندي في الحياة
وساعدوني وشدوا عزيمتي

إخواني وأخواتي وأقربائي وأصدقائي

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

عايد عويض العطوي

الشكر والتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر والمنة له على فضله، وإحسانه، وتوفيقه على إتمام هذا الجهد المتواضع الذي أسأله الله أن ينفع به العلم والعلماء، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وآله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسانٍ إلى يوم الدين، وبعد:

يسرني ويسعدني أنّ أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل حتى وصل إلى حيز الوجود وأخص بالشكر أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر الذي أشرف على هذه الرسالة، حتى أصبحت على ما هي عليه وتحمله الجهد والعناء فكان لتوجيهاته وسعة صدره الأثر البارز في إثراء هذه الرسالة فله مني جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الكريمة، الذين وافقوا بقَبول مناقشة هذه الرسالة، وسيكون لملاحظاتهم وتوجيهاتهم كل العناية والتقدير.

وفي الختام لا يسعني إلا أنّ أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل أساتذي في كلية إدارة الأعمال.

عايد عويض العطوي

فهرس المحتويات

المحتوى		الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك

عايد عويض العطوي

جامعة مؤتة، 2011

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة -الاستبانة -وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (295) مبحوثاً اختيرت عشوائياً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل(210) استبانة، لتشكل ما نسبته (71.2%) من الاستبانات الموزعة. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات .ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. أن تصّورات العاملين في وزارة العدل السعودية للقيادة التحويلية والتميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في التميز التنظيمي، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (56.2%) من التباين في التميز التنظيمي.
3. وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك المبحوثين للقيادة التحويلية والتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

وبناءً على نتائج الدراسة فإن الدراسة توصي بتأسيس مناخ وبيئة تنظيمية محفزة ومساندة للتميز التنظيمي في الوزارة. **و**توعية العاملين في الوزارة بأهداف وأهمية التميز التنظيمي والنتائج المترتبة على ذلك من خلال الدورات التدريبية وعقد المؤتمرات وورش العمل حول هذا الموضوع.

Abstract

The Impact of Transformational Leadership on Organizational Excellence: Applied a Study in Saudi Ministry of Justice in Tabuk Region

Ayed. A. Al atawi

Mutah University, 2011

This study aimed to identify the impact of transformational leadership on organizational excellence an applied study in Saudi ministry of Justice in Tabuk region. To achieve this objective a questionnaire was developed and distributed to the sample of the study which consisted of (295) employees which were chosen randomly. The retrieved and reliable questionnaires for analysis were (210) with rate of (71.2 %) of distributed ones. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the collected data. The most important results were as follows:

1. The perceptions of employees toward transformational leadership and organizational excellence in the Saudi Ministry of Justice in the Tabuk region was a high level.
2. There was an impact of transformational leadership dimensions in organizational excellence which explains (56.2%) of variation in the dependent variable (organizational excellence).
3. There were significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the employees perceptions toward transformational leadership and organizational excellence attributed to (academic qualification, age, and experience) variables.

Regarding the result of the study recommended to establishing the climate and regulatory environment conducive and supportive of organizational excellence in the ministry. And educating workers in the ministry objectives and the importance of organizational excellence and the results of that through training courses, conferences and workshops on this topic..

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1. 1 مقدمة:

تعيش الإدارة اليوم عصراً سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، حيث يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات الحكومية والصناعية والأعمال؛ لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت الآخر أمام تحديدات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي تم استخدامها في السابق، والسعي الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير.

ونجاح العمل الجماعي يرتبط بوجود قيادة حكيمة، تشرف على تخطيط العمل وتنسيق جهود العاملين فيه، وتوجهها نحو الأهداف المرسومة، وتزداد صعوبة المسؤولية الملقاة على كاهل القائد، وخطورتها كلما كان العاملون معه على قدر عال من الثقافة والمعرفة ويستدعي هذا أن يفوقهم هو في أعداده واستعداده وأن يتصف بصفات شخصية عالية حتى يكتسب ثقتهم ويمكنه أن يتعامل معهم.

وأصبحت المنظمات في عصر العولمة المتسارع تسعى إلى التميز في أدائها، من خلال تبني سياسات واستراتيجيات ناجحة ومتميزة في تنظيم وإدارة أعمالها، ومن هذه الاستراتيجيات توظيف القيادة التحويلية، فالمنظمات بحاجة إلى مساهمة جميع من فيها لتحقيق أهدافها، فالنجاح دائما يوازيه الدعم الجماعي والمشاركة؛ لتحسين الإنتاجية، وصقل مهارات العاملين، وتحسينها، ولعل تلك الحاجة أظهرت الدور البارز للقيادات في قدرتها الفاعلة على تهيئة المنظمات لهذا التغيير، وإعادة هيكلتها وتنظيمها بما يتناسب مع مجريات العصر المتسارعة لتحقيق التميز التنظيمي.

1. 2 مشكلة الدراسة:

أدت المنافسة الكبيرة والمتسارعة بين المنظمات، التي تجاوزت الحدود الإقليمية

إلى دفع هذه المنظمات إلى السعي الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة، والتأمل مع الأفكار والتوجهات الحديثة، التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير. وانطلاقاً من هذه المعطيات ومن الظروف الواقعية لبيئة عمل المنظمات فإنّ وزارة العدل السعودية كغيرها من المنظمات الإدارية عانت من هذه التغيرات. مما استدعى أن تركز الوزارة على القيادة التحويلية؛ لما فيها من مزايا إيجابية وفعالة للمنظمة كالتوفيق بين أهداف المنظمة، وأهداف الفرد، وخلق درجات ولاء وانتماء كبيرة لدى الفرد تجاه منظمته، وعليه فإن غياب التميز التنظيمي في المنظمات الإدارية قد يكون أحد أسبابه هو ضعف توظيف مؤشرات القيادة التحويلية، وعدم قدرتها على تحديد مدى ملاءمة الوظيفة لقدراتهم، ورغبتهم في النمو والتقدم الوظيفي والحاجة لتحقيق ذاته، وعليه فإن هذه الدراسة تجيب عن السؤال الرئيس الآتي: **أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك ؟**

1. 3 أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1-ما مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية التي تمارس في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك؟

2- ما مستوى إدراك العاملين في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك لأبعاد التميز التنظيمي؟

1. 4 أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال إبراز النقاط الآتية :

1. قد تكون هذه الدراسة من الدراسات القليلة-على حد علم الباحث- التي ربطت القيادة التحويلية بالمتغير التابع التميز التنظيمي.
2. بما أن هذا المفهوم حديث العهد نسبياً في البيئة الإدارية العربية بشكل عام

والسعودية بشكل خاص، لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات، واستخدامها في بلورة التميز التنظيمي.

3. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في أغناء المكتبة العربية بموضوع حديث قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعتبر هذا البحث نقطة انطلاق لدراسات أخرى في القيادة التحويلية في مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية وفي غيرها من المجتمعات.

1. 5 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك .

2- التعرف على مستوى إدراك العاملين في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك لأبعاد التميز التنظيمي.

4- تقديم توصيات واقتراحات لأصحاب القرار؛ لمساعدتهم في بلورة التميز التنظيمي، من خلال ممارسة القيادة التحويلية على مستوى وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك.

1. 6 فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة فحص الفرضيات الأتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية بأبعاده (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز

القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية) في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين للقيادة التحويلية بأبعادها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين لتحقيق التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).

1. 7 أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) أدناه المتغير المستقل للدراسة وهو القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) والمتغير التابع التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية).

شكل (1)

انموذج الدراسة

المتغير المستقل

القيادة التحويلية

الدافع الإلهامي

التأثير المثالي

الاعتبارية الفردية

الاستثارة الفكرية

المتغير التابع

التميز التنظيمي

تميّز القيادة

تميّز المرؤوسين

تميّز الهيكل التنظيمي

تميّز الثقافة التنظيمية

المتغيرات الشخصية والوظيفية

العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة(الشريفي، والتنح، 2010؛ الجرجري، وآخرون، 2009؛ المجالي، 2009؛ الضلاعين، 2009، السعودي، 2008؛ Malin, 2008).

1. 8 التعريفات الإجرائية:

القيادة التحويلية: التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كليا تتوافق مع متطلبات المستقبل.

التأثير المثالي: يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة لديهم.

الدافع الإلهامي: قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.

الاستثارة الفكرية: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها.

الاعتبارية الفردية: تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه (التشجيع، والتوجيه، والنصح).

التميز التنظيمي: هو تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

تميز القيـــادة : يمثل درجة قدرة القائد المرتفعة على استغلال الفرص التنظيميـــة، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة.

تميز المرؤوسون :يمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المرتفع في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدها علـــى تخطي العقبات التي تواجهها.

تميز الهيكل التنظيمي : يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلـــي الـــذي يـــربط أجـــزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

تميز الثقافة التنظيمية: يمثل درجة توافق السلوك الذي يعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

مفهوم القيادة الإدارية:

تتعدد مفاهيم القيادة، ولا يمكن القول إن هناك تعريفاً مثالياً موحداً اتفق عليه الكتاب والباحثون؛ لأن التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والباحثون، ذلك أن كثيراً من الدراسات اعترفت بأن كل تعريفات القيادة اجتهادية وتعكس اختيارات لا يمكن إثبات صحتها. وسوف تعرض الدراسة أهم التعريفات التي وردت، وأهمها:

وضع (Shamir & Eilam, 2005) إطاراً لتعريف القيادة حيث ذكرا أن القادة الحقيقيين هم: "الذين لا يزيفون قيادتهم ولا يسعون لتحقيق المكانة أو الشرف أو غيرها من المكافآت الشخصية وهم ليسوا نسخاً مقلدة بل هم أصليون، وأخيراً هم قادة أفعالهم تستند على القيم والقناعات".

ويعرفها النمر بأنها: "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة".(النمر، 2001: 260).

عرف ليكرت (Likert) المشار إليه في (العجمي، 2008) القيادة بأنها: المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف المشتركة.

وعرفها ستوجدل (Stogdill) المشار إليه في (المومني، 2008) بأنها: عملية التأثير في نشاط جماعة منظمة باتجاه تحديد أهدافها وتنفيذ هذه الأهداف.

وأورد إبراهيم (2002: 211) رؤية روبنز (Robbins, 1997) للقائد بأنه القادر على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فردية تنظم علاقتها غير المترابطة ، وجعلها بؤرة إبداع . والدور "القيادي ينبثق من كون القائد هو الذي يرى المشكلة وقراءتها دون غيره، وبطريقة مختلفة".

وتعرف القيادة بأنها عملية تفاعل إنساني بين المديرين والعاملين يرفع من خلالها كل منهما الآخر إلى مستويات عليا من الأخلاق والحفز لتجاوز حدود الاهتمامات الشخصية وتحقيق أهداف المنظمة (Bieber, 2003).

وفي ضوء ما سبق فإن الدراسة تعرف القيادة على أنها :عبارة عن عملية تجري من خلالها المهارات السلوكية والمهنية التي يتبناها القائد للتأثير في التابعين وتوجيههم وإرشادهم وإثارتهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف التي صممتها منظمتهم.

أهمية القيادة الإدارية:

أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم، وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري. (كنعان، 1999: 99).

ولقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها (عباس، 2004: 18).

وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية (كنعان، 1999: 99)، فالإدارة تعني تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع (محمود، 1997)، ولارتباط القيادة بالإدارة فإن نجاح أو فشل القيادة الإدارية يؤثر في الدولة ككل، فعلى سبيل المثال تعود المشكلات الاقتصادية التي عانت منها الولايات المتحدة أثناء العقد السابع من القرن العشرين إلى سوء الإدارة، (ريتشارد، وأنتوني، 1989). ومن هنا ترتبط القيادة بالإدارة لارتباطها بكل جانب من جوانبها حيث تعني الإدارة بمعناها الواسع تنظيم وتنسيق النشاط البشري الجماعي لتحقيق أهداف معينة. وللإدارة

عدة جوانب تتمثل في الجانب التنظيمي، والجانب الإنساني، والجانب الاجتماعي، والجانب الخاص بالأهداف، ويبرز دور القيادة في كل جانب من هذه الجوانب، فبالنسبة للجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى حيث تؤثر أساساً على السلوك الإنساني للعاملين. أما بالنسبة للجانب الاجتماعي للإدارة وأهدافها لتوجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المنظمة. أما الجانب الخاص بأهداف الإدارة فإن وظيفة القيادة هي العمل على تحقيق أهداف المنظمة.

نظريات القيادة: The Leadership Theories

اختلف الكتاب والباحثون (George & Jones, 2002, pp. 319 – 403)، (Robbins, 2007, p. 312 – 325)، (Huczynski & Buchanan, 2001, pp. 718 – 724)، حول تصنيف نظريات القيادة بحسب أسس التصنيف، إلا أن هنالك تصنيفات مشتركة بينهم. وتعتمد الدراسة الحالية على تصنيف نظريات القيادة إلى أربع مجموعات وعلى النحو التالي:

نظرية السمات القيادية: Traits Theory

وهي نظرية ظهرت في بداية القرن العشرين, حيث تركزت على توافر صفات خارقة للفرد المرشح لأن يكون قائداً أكان ذلك من حيث الجوهر كتوفر الثقة بالنفس والدبلوماسية والذكاء والقدرة على تبوّء مكانة اجتماعية مرموقة، أم من حيث المظهر كالقوة البدنية والطول والحجم ونبرة الصوت (عقيلي، 1997: 386)، (عبد الوهاب وعثمان، 2000: 381). على أن هذه النظرية واجهت انتقادات أجبرتها على التنحي عن موقع الصدارة، ومن هذه الانتقادات:

1. إن الصفات الإنسانية المؤهلة لجعل الإنسان قائداً هي صفات متعددة، تجعل من العسير على أي باحث حصرها مما يجعل القراءة العلمية لشخصية قيادية استناداً لهذه المعايير أمراً غير ممكن. كما أنه من الصعب- إن لم يكن من المستحيل- توفر هذه السمات في شخص واحد، وإن توفر هذه السمات قد يزيد

من احتمال نجاح شخصٍ ما، لكن هذه السمات لا تضمن هذا النجاح بصورة مطلقة. (حريم، 2010: 268).

2. مسألة القياس لهذه السمات هي مسألة صعبة حيث الفارق في هذه السمات بين شخص وآخر هو فارق نسبي، الأمر الذي يجعل المقارنة عسيرة (القريوتي، 2009: 288).
3. عدم شمولية النظرية حيث تنظر للشخصية من خلال هذه السمات حيث لا يؤخذ في هذه الحالة الاعتبار لمسألة تطور الشخصية بناء على احتكاكها بالواقع ومدى البعد الذي قد يبلغه هذا التطور لدى هذه الشخصية، إذ ليس هنالك صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل وقت ولم يتفق حتى واضعوها على السمات التي يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائداً (زويلف، 2001: 140)

النظريات السلوكية: Behavioral Theories

استناداً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك القائد، حيث ظهرت النظرية السلوكية التي تعتمد على تصرف الفرد إزاء ما يواجهه. (نصير، 1987: 31).

وكان ظهور هذه النظريات ناتجاً عن حدثين هامين: أولهما: ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة من خلال دراسات هوثورن، وثانيهما: إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح لفاعلية القيادة (Kotter, 1995: pp. 103 – 111). وبهذا تحول اهتمام الباحثين والكتاب إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلاً من الاهتمام بالسمات، حيث تعتبر أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو سلوك القائد وليس سماته، حيث يتكون ذلك السلوك من محصلة تفاعل مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته (براندون، 2000). وقد تم

بحث هذه النظرية من قبل عدة جهات والتي استطاعت تقديم دراسات مختلفة بشأنها ومن أهمها نظرية البعدين:

نظرية البعدين: The Two Dimensional Theory

وتستند الى دراسات تمت في جامعة ولاية أوهايو وجامعة متشغان ، وتتشابه دراسات هاتين الجامعتين ، لذلك سنعرض كل منهما على حده :

دراسات جامعة ولاية أوهايو: Ohio State University Studies

بدأت الدراسة الأولى لسلوك القائد بجامعة أوهايو في أواخر عام 1940 (الخشرومي ومرسي، 1998: 320) ، وانتهت إلى تحديد نمطين من الأنماط السلوكية للقيادة والتي تم ترجمتها إلى جملة عبارات وضعت في استبانة لوصف السلوك القيادي (عياصرة، 2003: 260)، والنمطين هما:

1. **الاهتمام بمشاعر الآخرين**: من خلال محاولة تلبية وإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم وتخفيض معدل دوران العمل والشكاوى والغياب.
2. **المبادأة والتنظيم**: ومن خلال هذا النمط القيادي فإن القائد يولي العناية بالمدى الذي يستطيع من خلاله تحديد وهيكلة دوره ودور العاملين معه سعياً لتحقيق الهدف المنشود.

دراسات جامعة متشغان Michigan University:

وتتشابه مع دراسات جامعة ولاية أوهايو، فقد ركّزت على بعدين، هما: اهتمام القائد بالعمل، واهتمام القائد بالموظف.

وفي ضوء العلاقة بين هذين البعدين فقد أظهرت هذه الدراسات الأنماط القيادية الأربعة وهي:

1. نمط عالٍ في الاهتمام بكل من المهام (العمل) والمشاعر الإنسانية.
2. نمط عالٍ في الاهتمام بالمهام (العمل) ومتدنٍ في الاهتمام بالمشاعر الإنسانية.

3. نمط متدنٍ في الاهتمام بالمهام (العمل) وعالٍ في الاهتمام بالمشاعر الإنسانية.

4. نمط متدنٍ في الاهتمام بكل من المهام (العمل) والمشاعر الإنسانية.

وقد أشارت التعليقات على هذه الدراسة إلى أن النمط السلوكي الأفضل هو الذي يولي الاهتمام بمشاعر الآخرين وفي ذات الوقت يولي الاهتمام بالعمل (عبدالوهاب، 2000: 142).

النظريات الموقفية في القيادة: Situational Theory

يقول أصحاب هذه النظريات أن الفاعلية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يواجهه القائد هو الذي يحدد أسلوب التعامل معه (Cherrington, et al., 2000, pp. 358 – 361). ومن النظريات الموقفية ما يلي:

النظرية الظرفية لفيدلر (1967): Fiedler Contingency Theory

وحسب Fiedler (Huczynski & Buchanan, 2001, p. 720) فإنه يرى النظرية الموقفية تقوم على الأداء الفعال للجماعة محكوماً بقدرة القائد على فرض سيطرته على الموقف. وذلك اعتماداً على أربعة مرتكزات:

1. طبيعة العلاقات بين القائد ومرؤوسيه وهذه تعبر عن مدى وجود علاقة جيدة بين الطرفين وتعبر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم، ومدى الثقة القائمة بينهما.
2. مدى وضوح مهام العمل ومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وهذا يشير إلى درجة الروتين في العمل، وهذا يلي العامل الأول من حيث قوة التأثير على الموقف القيادي.
3. درجة القوة في مركز القائد وهذا المتغير يشير إلى درجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية العقاب والثواب للمرؤوسين والسلطة الرسمية للقائد ومدى الدعم الذي يلاقيه القائد من رؤساءه بشكل عام.
4. مدى التصميم لدى المرؤوسين على تنفيذ القرار.

نظرية هاوس وايفنز(1971) House & Evans:

قدم كل من House & Evans هذه النظرية التي يطلق عليها نظرية الهدف والمسار (The Path Goal Theory) وقد قام بدراسة تأثير أربعة أنماط للسلوك القيادي على ثلاثة اتجاهات، تتمثل في رضا المرؤوسين وقبولهم للقائد وتوقعاتهم للحصول على مكافأة نتيجة جهودهم المبذولة في العمل. (جولمان، وآخرون، 2004). أما أنماط السلوك القيادي فهي:

1- قيادة موجهة لتحقيق عمل ما (Direction).
2- قيادة مساندة للحصول على هدف معين (Supportive).
3- قيادة مشاركة للعاملين والمرؤوسين في سبيل الوصول للهدف (Participative).
4- قيادة ترتكز على الإنجاز (Achievement – Oriented). (حسين، 1998).

نظرية(1988) هيرسي وبلانشرد Hersey & Blanchard:

اتفقت هذه النظرية مع النظريات الموقفية الأخرى في أنه ليس هنالك نمط قيادي واحد هو الأفضل في كل الأوقات (Huczynski & Buchanan, 2001, pp. 722 – 724)، كما أكدت على أن النمط القيادي يختلف من حالة لأخرى حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه. وأهم عوامل الموقف هي درجة نضج المرؤوسين، وتقاس بقدرة الموظف على العمل، واستعداده أو رغبته في العمل. وعلى ضوء ذلك فقد حددت أربعة أنماط للقيادة، هي:

1. التوجيه أو الإخبار Tellling
2. البيع أو الإقناع Selling
3. المشاركة Participating
4. التفويض Delegating

وبازدياد نضج المرؤوسين، فإن القائد الإداري ينتقل من النمط (1) إلى الأنماط الأخرى.

أنماط القيادة:

هنالك العديد من النظريات التي تعرضت لأنماط القيادة، وسنورد فيما يلي بعضها:

نظرية ليكرت في القيادة Likerts' Theory: قام Likert في عام 1961 بتقسيم أنماط القيادة إلى أربعة أنواع أطلق عليها اسم أنظمة (systems). وفيما يلي عرض مختصر لها: (Massie & Douglas, 1981, p. 337).

النظام التسلطي الاستغلالي: Exploitative Authoritative : وحسب هذا النمط فإن الثقة بين الرئيس والمرؤوسين معدومة حيث لا يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار. ويتم تحفيزهم عن طريق الخوف والإكراه.

النظام التسلطي الخير: Benevolent Authoritative : وحسب هذا النمط الثقة بين الرئيس والمرؤوس ثقة سطحية ولا يسمح لهم باتخاذ القرارات ولكن معاملته لهم حسنه ، مع اعتماد أسلوب الثواب.

النمط الاستشاري: Consultative :الثقة بين الرئيس والمرؤوسين كبيرة، ولكنها ليست مطلقة حيث يسمح لهم باتخاذ وصنع القرار، بحيث يتم الاستفادة من أفكار المرؤوسين، ولكنه يراقب عملية صنع القرار.

النظام الجماعي المشارك: Participative - Group: وهو النمط الذي يعتمد على المشاركة بصورة كاملة، حيث تتوفر الثقة المطلقة بين القائد ومرؤوسيه، فيستفيد من أفكارهم باستمرار وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد ومرؤوسيه.

نظرية تاننيوم وشميت Tannenbaum & Schmidt **سنة (1973)**:

وتسمى أيضاً بنظرية الخط المستمر في القيادة وتشتمل على سبعة أنماط قيادية (Huczynski & Buchanan, 2001, pp. 718–719)، (Daft, 2001, pp. 507–508)، (زويلف، 2001: 142):

1. يتخذ المدير القرار بشكل أوامر، وعلى المرؤوسين تنفيذها.
2. يتخذ المدير القرار وحده ويبرره ويقنع به المرؤوسين.

3. محاورة المرؤوسين بشأن القرار، ويتقبل الأسئلة ولا يلتزم بتنفيذ مقترحاتهم.
4. استشارة المرؤوسين بشأن القرار بحيث تكون قابلة للتغيير والتبديل، وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.
5. يقدم المدير المشكلة ويتقبل اقتراحات ويتخذ قرارات
6. مناقشة القرار بجو ديمقراطي، ويتخذ القرار بناء على رأي الأغلبية.
7. إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار، حيث يتخذون القرار بأنفسهم.

نموذج الشبكة الإدارية لكل من بليك وموتن Blake & Mouton

بنيت هذه الشبكة من قبل كل من Blake & Mouton في عام 1964 كما ورد في (حريم، 2010)، اللذين شخصا خمسة أنماط سلوكية للقيادة من خلال درجة الاهتمام بكل من الأفراد وإنجاز العمل .وفيما يلي عرض لهذه الأنماط:

1- النمط الفقير إدارياً أو المتساهل:

القائد الذي يتمثل بهذا النمط يتميز بالضعف القيادي، ويبدي اهتماماً قليلاً بكل من الأفراد والإنجاز بهدف الابتعاد عن المشاكل والبقاء في مأمن منها، وهو غير راغب في بذل جهد عالٍ في العمل وإنما يقدم جهداً قليلاً في حث مرؤوسيه على إنجاز العمل خوفاً من الاستغناء عنه. وبالنسبة لحل الصراع فانه يتجنب الدخول في ميدان الصراع ويحاول أن يكون حيادياً في تلك الأمور.

2- النمط المتشدد أو التسلطي:

يركز القائد في هذا النمط على الاهتمام بالإنجاز دون إعطاء نفس الاهتمام للأفراد وذلك بسبب الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف، ويتبع أسلوب العقاب والتشدد مع المرؤوسين، وعادة لا ينمي روح التعاون والمسؤولية والالتزام لدى المرؤوسين؛ لإهماله لمصالحهم حيث يكون اهتمامه مقتصراً على العمل. وبالنسبة لحل الصراع، فانه يقوم بحل الصراع وحده دون منح التفويض لمرؤوسيه لعدم ثقته بهم ويعتبر الصراع تهديداً لسيطرته ويحاول كتمه وإخماده.

3- النمط القيادي الوسط:

يسعى القائد في هذا النمط لإحداث الموازنة في الاهتمام بكـل مـن الأفـراد والإنجاز على حد سواء وهدفه عدم الرغبة في التغيير أو المجازفـة فـي العمـل. وبالنسبة لحل الصراع فانه يحاول التوصل إلى حلول وسط ترضي جميع الأطـراف وقد يشارك مرؤوسيه في إبداء الرأي والاقتراحات لحل الصراع.

4- نمط إدارة النادي الاجتماعي:

يهتم بدرجة كبيرة بالأفراد دون الاهتمام بالإنجاز ويسعى لخلق جو عمل مريح وعلاقات اجتماعية بين الموظفين، ويتصف هذا النمط بتدني مستوى الإنجاز. وفـي حالة زيادة مستوى الإنجاز فإن سبب الزيادة يكون ناجماً عن الاهتمام الكبير بالأفراد. وبالنسبة لحل الصراع فانه يركز على تحقيق الرضـا للمرؤوسـين ويحـاول حـل الصراع بالطريقة التي تناسبهم حتى لو كانت ضد مصلحة العمل في بعض الأحيان، وبالتالي قد يخلق لدى المرؤوسين حالة من الاتكال على الرئيس وعدم بـذل أقـصى الجهود الممكنة في الأداء.

5- نمط إدارة الفريق:

عبر هذا النمط يولي القائد اهتماماً كبيراً لكل من الأفراد والإنجاز، حيث يعمل القائد في هذا النمط على بناء علاقات من الثقة والتقدير المتبادل بين أعضاء الفريـق لتنمية وتطوير أدائهم لمواجهة الظروف المستقبلية. وبالنسبة لحـل الـصراع، فانـه يحاول حل الصراع بشكل إيجابي من خـلال مـشاركة المرؤوسـين فـي طـرح الاقتراحات والحلول البناءة بحيث يشعرهم بأهمية آرائهم وعدم توجيه الانتقاد السلبي لهم وإنما محاولة البحث عن الحلول الأفضل التي تحقق المنفعة لكل من المرؤوسـين والمنظمة، وكذلك لمصلحة العمل وبالطريقة التي يوضحها الرئيس لمرؤوسيه.

نموذج (Lippitt & White, 1985):

وهو النموذج المستخدم في هذه الدراسة وقد توصلا من خلال دراستهما إلى ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة، هي:

1. **النمط المستبد**: والذي يمارس القائد من خلاله أقصى سلطته في إجبار المرؤوسين على إطاعة أوامره وإتباع التعليمات المطلوبة بدقة وذلك يعني حكم الفرد المتسلط المستبد، حيث يميل فيه القائد لتركيز جميع السلطات في يده وممارسة أقصى أنواع التسلط حيث يأخذ القرارات منفرداً ولا يترك للمرؤوسين فرصة إبداء الرأي ذلك أنه يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ.
2. **النمط الديمقراطي** : ويتميز القائد في هذا النمط برغبته في مشاركة مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات وجمع المعلومات وإبداء وجهات النظر.وهو يتسم بتفويض السلطة للمرؤوسين حيث يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لديهم وتشجيعهم للمشاركة في اتخاذ القرار وفي تحمل النتائج .وتقوم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قياساً لهذا النمط على الاحترام المتبادل والأخذ برأي الجماعة في معظم قراراته مما ينتج عنه رفع الروح المعنوية للإفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المنشأة.
3. **النمط المتسيب** : وهو النمط الذي يتخلى فيه المدير عن صلاحياته ويكون فيه التركيز على الموظفين وإعطائهم كامل الصلاحيات ويكتفي بإعطاء التوجيهات والإرشادات لمساعدتهم في تحديد أهدافهم و اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية والتدخل فقط عند الضرورة واعتماد أسلوب متسيب في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس واهتمام الرئيس بإشباع الحاجات الإنسانية الخاصة بالمرؤوسين.

القيادة التحويلية:

وضع بيرنز (Burns,1978) أساس نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية Transformational and Transactional Leaderships . وتشير نظرية القيادة التحويلية إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة وخلق التناسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا وفي وقت واحد. والقيادة التحويلية بهذه الصفات تعني القيادة الإنسانية التي توفر

رؤيا لعمل المنظمة تأخذ بعين الاعتبار إحداث التغيير وحفز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم وإلهامهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف.

وعرف بيرنز (Burns, 1978) القيادة التحويلية بأنها: عملية يسعى من خلالها القائد والمرووسون إلى أن ينهض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.

ويرى (الشماع ، 1999 : 263) بان القائد التحويلي يتميز بقدرته على إسهام التابعين وجعلهم ينغمسون في رسالة المنظمة ويستشرف أمامهم صورة لمستقبل المنظمة يختلف كثيرا عن الواقع الذي يعيشونه الآن.

ويؤكد شاين (Schein, 2004) على أهمية دور القائد في إيجاد ثقافة تنظيمية تقوم على الاعتراف بدور العاملين وإيمانهم بالقدرة على التقدم، وتمييز القيادة التحويلية من خلال القدرة على إحداث التغيير، الإبداع، الريادة (المؤسسية).

وأشار شار لوسر وأشو (Lusser & Achua, 2003) نمط قيادي يسري بين القادة والمرؤوسين، يستخدمه القادة لتغييرالوضع الراهن بتعريف المرؤوسين بالمشكلات القائمة في المنظمة التي يعملون فيها، من خلال الإلهام والإقناع والإثارة، من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الرؤية الواضحة، لبلوغ الأهداف المشتركة .وأوضح فينن (Feenan, 2004) أن القيادة التحويلية لا تعني تمركزاً للسلطة، وإنما تفويض للصلاحيات وتمكين للعاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم وإلهام مشاعرهم.

ويشير (Huczynski,& Buchanan, 2001) بأن القائد هو في الأساس مفكراً أكثر من كونه ممارساً لمهام قيادية محددة، وهذا ما امتازت به القيادات العالمية التي نقلت مزاياها بإعادة صيغ ممارسات المؤسسات المختلفة . والتأكيد هنا على إبداع الدور وليس على البحث والتطوير.

في حين يشير برنس (Prince, 2008) أن مهمة ودور القيادة سابقا كانت تركز

على تحقيق نجاح المنظمة ولكن مع التطورات المهمة في بيئة الأعمال الحديثة أصبح هناك ضرورة للبحث عن نموذج جديد للقيادة يتواءم مع هذه التطورات العالمية ممـــا حدا بمؤسسات الأعمال وبخاصة في الاقتصاديات الناشئة والنامية العمل على التخلص من الأساليب القيادية التقليدية بفعل عوامل ثقافية ومجتمعية مختلفة والتـــي أصـــبحت غير قادرة على مواكبة التحولات العالمية.

ويقترح بيتر دراكر (Drucker, 2003) أنه عندما تهدف الإدارة إلى تكـــوين فريق عمل مبدع وقادر على أداء العمل بكفاءة واستقلالية يـــصبح اعتمـــاد أســـلوب "المشاركة والتعاون" وإقامة نظام لتشجيع العاملين على الأداء الكفؤ أقرب إلى تحقيق نتائج أفضل على المنظمة وفي تحقيق أهدافها.

وترى صبري (Sabri, 2007) إلى أن القيادة الملائمة هي القيادة التي تمتلـــك رؤية التوجه نحو المستقبل والتي تؤمن أن التغيير لا يمكن أن يتم دون تعاون الإدارة بالعمل مع العاملين كفريق واحد وقبول مشاركتهم فـــي اتخـــاذ القـــرارات وتحديـــد الاستراتيجيات. ويؤكد زاك ومكنـــي (Zack & McKenney, 1995) علـــى دور القادة في حفز العاملين وتحقيق مشاركتهم وخلق الثقة المتبادلة بينهم وتطوير البرامج والعمل على تطبيقها في التكنولوجيا وضمان التزام العاملين بها.

وقد وجد بليك وموتون (Blake & Mouton, 1984) أن أفـــضل أســـلوب يمكن اعتماده هو الأسلوب المتوازن أي الذي يهتم بالإنتاج والعاملين معا. أما فروم (Vroom, 2000) فقد وجد اختلافا في الأساليب القيادية للمديرين، فبينمـــا ينـــتهج بعضهم أسلوبا سلطويا وتوجيهيا لأداء العمل ينتهج آخرون أسلوبا إنسانيا يقوم علـــى قبول مشاركة العاملين والثقة بقدراتهم. ويجادل هيرســـي وبلانـــشارد (Hersey & Blanchard,1994) أن الأسلوب القيادي الأفضل في جميع الأحوال تحكمه عوامـــل الموقف أو الحالة التي تتطلبه ويتحكم به بشكل خاص مدى استعداد العاملين للعمـــل والسلوك في مواقف معينة. فالموقف هو الذي يحدد تواءم القائد؛ لأن يولي اهتمامـــه بالعمل أو بمشاعر العاملين وبناء علاقات جيدة معهم. ولذلك يرى دويـــر (Dwyer,

(2008 أنه ليس هناك نمط أفضل من الآخر وكثير من المنظمات لا يمكنها أن تحدد مسارا معينا للقيادة وإنما يعتمد ذلك بشكل كبير على سلوكيات المديرين ومدى اهتمامهم بالعمل والعاملين.

وتعرف الدراسة القيادة التحويلية على أنها: الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه (أفرادا أو جماعات) في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغيراتها والهامة وقدرته على خلق الإثارة في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها.

أهمية القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية الناجحة هي من أهم عناصر العمل الإداري، وأساس نجاحه، سواء في القطاع الخاص، أم في القطاع العام، تبعا للمفاهيم الإدارية الحديثة فان أهمية القيادة بشكل عام تتمثل بشكل جلي في قدرة القائد على توجيه وترشيد سلوك العاملين في المنظمة الإدارية، ودفعهم للعمل بكفاءة و فاعلية، ولا يتوقف دور القيادة عند الإشراف والتوجيه، بل تضطلع قيادات أي منظمة عادة بمهمات كبيرة على رأس سلمها مسئولية اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة، ومن ثم متابعة تنفيذها، كما تعنى القيادات الإدارية بشكل رئيس بتحفيز العاملين للعمل الجاد والوصول معهم وبهم إلى مستوى معين من الأداء بشكل متوازن، يحقق الإنجاز ويؤدي إلى تنمية المهارات المختلفة للعاملين، وفي سبيل تحقيق أهدافها، تهتم القيادة بعنصر الاتصال، وتبادل المعلومات ، جنباً إلى جنب مع وضع سياسة للمتابعة والرقابة للتأكد من تنفيذ أهداف المؤسسة في الوقت المحدد وبالكلفة المقبولة(Hay, 2006).

وتسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للاداء المنظمي، ضمن نسق متكامل ومترابط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغييرات الداخلية والخارجية، وتضع قيمًا للمنظمة وتدعمها وتحدث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها (Avolio, et.al, 1991) وتبرز أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التربوية، من وجهة

نظر سيرجيوفاني(Sergiovanni, 1996) في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وأنها وفقاً لنتائج دراسة إبتروباكي (Epitropaki, 2001) تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم المواطنة والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.

والقائد التحويلي– حتى ينجح في إحداث التغيير – يجب أن يتمتع بالجاذبية التي تسمح له بالاستحواذ على اهتمام واحترام مرؤوسيه، إذ إنه بنمطه السلوكي وسماته الشخصية يؤثر فيهم بدرجة فائقة، ولعل من أبرز خصائص القائد التحويلي التي ترتبط بالجاذبية نجد الرؤية المستقبلية، إذ إن التصور المشرق لوضع المنظمة والعاملين مستقبلا وكيف ستبلغه، يخلق التفاف الجماعة حول هذه الرؤية واعتناقها(Kelloway et al., 2003)، والجدول التالي يقدم مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي:

جدول (1)

مقارنة بين القائد غير التحويلي والقائد التحويلي

القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
1. يرغب في بقاء الوضع على ما هو عليه	1. يكافح من أجل التغيير نحو وضع أفضل
2. الأهداف تنبع من الوضع القائم	2. رؤية متطلعة لمستقبل أفضل
3. عدم الرغبة في الاندماج مع الجماعة أو الفريق	3. تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر
4. خبرة في استخدام الوسائل المتوفرة لتحقيق الأهداف	4. خبرة في تجاوز المألوف والتقليدي
5. لا يرتكز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية	5. حاجة قوية للتحليل البيئي قصد التغيير
6. مصدر التأثير هو الموقع الإداري والمركز الاجتماعي	6. مصدر التأثير هو قوة الشخصية وإعجاب المرؤوسين
7. - البحث عن الإجماع حول آراءه والاعتماد على الأوامر	7. - البحث عن تحويل اتجاهات المرؤوسين لدعم التغيير

المصدر: (عباس، 2004) ، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز، عمان، دار وائل، ص : 30.

يتبين لنا من المقارنة بين القائد التحويلي و القائد غير التحويلي أن أهم ما يميز القائد التحويلي هو امتلاكه رؤية مليئة بالتحدي لمستقبل منشود، كما يسعى لتغيير منظمته لبلوغ هذه الرؤية بتعاون ودعم جماعته واعتمادا على قوة شخصيته وجاذبيته للتأثير في مرؤوسيه، في حين أن القائد غير التحويلي لا ينجح إلا في بيئة مستقرة ويعتمد على سلطته الإدارية، فهو أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، وبما أن المنظمات اليوم تعيش في بيئة سريعة التغير، فهي في حاجة ماسة إلى القادة التحويليين.

مهام القائد التحويلي

القائد التحويلي هو قائد جذاب، له حضور قوي وشخصية مؤثرة، يسعى لتحويل منظمته ومرؤوسيه إلى وضع أفضل، وهو يعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية والقدرة على إلهام الآخرين، إلا أنه قصد صناعة التغيير يعتمد القائد التحويلي على أربعة مهام رئيسية نلخصها كالتالي (سويدان، باشراحيل، 2004):

1. تحديد الرؤية أو المستقبل المنشود في صورة جذابة، إلا أنه ليس بالضرورة أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية بل قد يشاركه مرؤوسيه في ذلك.
2. إيصال الرؤية للمرؤوسين، إذ لا قيمة لها مهما كانت رائعة ما لم يفهمها المرؤوس، ويؤمنوا بها، والقائد التحويلي هو القادر على إيصال الرؤية بصورة واضحة تجعل المرؤوسين يرونها كما يرون واقعهم، فيتحمسون لها ويندفعون نحوها ويضحون من أجلها.
3. تطبيق الرؤية، فالقائد التحويلي لا يكتفي بشرح رؤيته بل يعيشها، فهو لا يحدث مرؤوسيه عن المستقبل المنشود من فوق، بل يعيش بينهم ويعلق على كل حادث من خلال علاقته بالرؤية ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع الرؤية وكذا القيم والمبادئ التي تشكلت عليها.

4. بناء التزام المرؤوسين تجاه الرؤية، فبعد أن يحدد القائد رؤيته ويعيشها في نفسه، عليه زيادة التزام الجماعة بها بواسطة التذكير المستمر والإلحاح للعمل من أجل بلوغها.

ويتميز المرؤوسين الذين يعملون في ظل القيادة التحويلية يتميزون بدرجة عالية من الإنتاج والرضا عن العمل وعن سلوك القائد، وهذا يعود للمهام التي ينطوي عليها سلوكه والمتمثلة في أربعة مهام أساسية وهي(Trofino, 2000) :

1. تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، أي الغرض المثالي الذي يقترح تحقيق مستقبل أفضل من الوضع الحالي، إذ إنه كلما كان الفرق بين المستقبل المنشود والوضع الحالي كبيرا زاد احتمال مساهمة الأفراد لتحقيق رؤية القائد.
2. وضع معايير وتوقعات عالية للمرؤوسين قصد تحقيقها، حيث إن الأهداف التي تنطوي على تحديات وفي نفس الوقت تكون قابلة للتحقيق تؤدي إلى نتائج أكبر.
3. التعبير العلني عن ثقته في قدرات مرؤوسيه على تحقيق تلك التوقعات العالية، حيث يكون هناك احتمال أكبر لأن يحقق الأفراد الأهداف الصعبة إذا ما كانوا يعتقدون بأنهم قادرون على تحقيقها.
4. بناء نموذج من القيم والمعتقدات والسلوكيات المطلوبة؛ لإدراك الرؤية المستقبلية، مما يجعل القائد كرمز وقدوة لمرؤوسيه فيقبلون على طاعته والسير على خطاه برغبة لا برهبة.

خصائص القيادة التحويلية:

تتميز القيادة التحويلية بعدة خصائص منها:

1. **الكارزماتيكية** :عرفها هاوس (House, 1997) أنها طبيعة السلوك الذي يصدر عن القائد حيث يجعله ذا شخصية جذابة، والجاذبية يمكن أن تكون موجهة ذاتيًا بمعنى الإحساس العالي بالذات مما يؤدي إلى دافعية أقوى، وأداء أفضل مما كان متوقعًا.

2. **الرؤيا** :وهي المستقبل الجذاب، والمثالي للمنظمة المراد تحقيقه، والقادة التحويليون أصحاب رؤيا يقودون الأتباع باتجاه مسار ربط الحاضر بالمستقبل، وشحن طاقات الأتباع بالإضافة إلى مساعدة الناس في إيجاد معنى لعملهم وفي إيجاد معايير للتغيير، والتطوير الذاتي لأنفسهم (Daft & Noe, 2004).

3. **التمكين** :وهو القدرة على تحفيز الناس، وشحن الطاقات، وتمكين الآخرين، وجعلهم يستمتعون بهذا الإحساس؛ مما يؤثر على المبادرة في تنفيذ المهام بفعالية وكفاءة؛ لأنه في تمكينهم يصبحون ملتزمين في العمل بشكل أكثر، ويأخذون على عاتقهم مسؤولية العمل، ويبذلون أقصى ما لديهم لإنجاز أعمالهم المطلوبة (Green, et.al, 2003).

4. **التغيير** :وهو من أهم خصائص القيادة التحويلية، حيث يشتمل على عدة أبعاد، وهي : التغيير في الإستراتيجية، والهيكل، والأفراد، والسلوك، فالمنظمات بحاجة إلى تطوير إستراتيجيتها، وهياكلها، وبحاجة إلى تغييرات كلية، وليست جزئية، لذا يكون التغيير شاملاً وليس جزئيًا كما أن دور القائد يكمن في تهيئة الأفراد نحو التغيير، وتقبل التغيير وتخفيف مقاومتهم له، حيث تكون المنظمة والأفراد جاهزين لتقبل هذا التغيير (الشريفي، والتنح، 2010)

أبعاد القيادة التحويلية:

وتشتمل القيادة من وجهة نظر باس وأوفوليو(Bass & Avolio, 2004) على أربعة أنماط قيادية: أولها التأثير المثالي ويصف هذا النمط الطريقة التي يتصرف فيها المدير باعتباره أنموذجا للعاملين بامتلاكه الرؤية الواضحة، والأهداف المحددة، وقدرته على مواجهة المشكلات التي تمكن العاملين من الاعتماد عليه.

يشكل الدافع الإلهامي النمط القيادي الثاني والذي يصف المدير الذي يتصرف بأسلوب يحفز العاملين بدمجهم بالأهداف والرؤى المشتركة وجعلهم جزءاً منها، مما يؤدي إلى إيجاد معلمين قادرين على مواجهة التحديات وإحداث التغيير (1998 ,Bass). أما النمط القيادي الثالث فهو: الاستثارة الفكرية وفقا لهذا النمط يعمل المدير على تحفيز العاملين ليكونوا مبدعين ومتحدين لمعتقداتهم وقيمهم التقليدية في إنجاز

المهمات التنظيمية. يلتمسون الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة، ويعيدون النظر في المسلمات التي يؤمنون بها، والتفكير بالمشكلات بطرق مبتكرة وعقلانية. وتعد الاعتبارية الفردية النمط القيادي الرابع ووفقا لهذا النط يظهر المدير الاهتمام بحاجات العاملين الفردية وإيجاد المناخ الداعم لإشباعها، ويتفهم مشكلاتهم، ويبذل الجهد الدؤوب في مساعدتهم على مواجهتها؛ لتشجيعهم وتنمية قدرتهم على تحقيق التنمية المهنية لإنجاز المهامات التنظيمية المناطة بهم بأعلى درجة من الابتكار(Northouse, 2004).

وقد طور باس وأوفوليو (Bass & Avolio, 2004) استبانة متعددة العناصر "Questionnaire Multifactor Leadership" بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة ابعاد:

1. **التأثير المثالي**: يمتلك القائد التحويلي بموجب ذلك قدرات فائقة في التأثير في المرؤوسين، بحيث يصبح القائد أنموذجا يقتدي به المرؤوسون، يضع الرؤية وينمي الإحساس بالرسالة ويغرس الاعتداد بالنفس، ويحوز على احترام الآخرين، وثقتهم وإعجابهم به (Sabri, 2007). ويسلك القادة وفق هذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجًا يحاكيه الاخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلا للإعجاب والثقة والاحترام، وسبب هذا هو أن هم يأخذون في اعتبارهم حاجات الاخرون وإيثارها على حاجاتهم الفردية (Gardona, 2002). وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية للسلوكيات المطلوبة، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدمون القوة التي لديهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم ومتى توافرات هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل الأتباع على محاكاتهم وتصبح أهدافهم ذات معنى فيعملون بأقصى طاقاتهم (Krishnan, 2003). و تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد،

وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيــام بتــصرفات ذات طابع أخلاقي (Daft & Noe, 2004).

2. الحفز الالهامى. يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثيــر فـــي التابعين حب التحدي. وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (Nguni et al, 2006). ويعمل القائد التحويلي على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويذكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود(Kreitner & Kinicki, 2004).

3. الاستثارة الفكرية. وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديـــدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل (Gittens, 2009).

وفي هذا البعد يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي، والتجديد، والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة، والمبدعة فـــي حـــل المـــشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره(Feenan, 2004).

4. الاعتبار الفردي. وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء (العامري، 2002).

يعطي القائد التحويلي اهتمامًا شخصيًا لحاجات كل فرد لتحقيق الانجاز، والنمـــو من خلال سلوكه كمدرب، وناصح، ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة، ويساهم في حل مشاكله، ويقف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات، والقدرة على الأداء، ويحرص على إيجاد نظام فعال بينه وبـــين الأفـــراد (Abu-Tayeh. & Al Khawaldeh, 2004)

ويُعد الاهتمام بالعاملين أهم العوامل الدافعة إلى الإنجاز والتي تلعب الدور الرئيس في المحافظة على استمرار الأداء العالي وإظهار المقدرة على العمل. وإشباع حاجات الفرد النفسية بما في ذلك الشعور بالأمن والاستقرار وضمان الحصول على الرغبات والحاجات، فهي تصقل وتشكل شخصيته الوظيفية فالفرد الذي يعمل في جو أمن ومستقر يساعده ذلك على تجاوز مشكلاته بسرعة بينما الذي يعيش في جو ملئ بعدم الشعور بالأمن فإن ذلك يؤثر على تجاوزه مشكلاته ، وعدم تكيف شخصيته مع الآخرين(Hersey, & Blabchard, 1988).

التميز التنظيمي:

يعد التميز التنظيمي من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في العالم من خلال الأدبيات والدراسات الإدارية وعلى المستويين الفردي والمنظم.

مفهوم التميز التنظيمي:

إن مفهوم التميز يعني تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة بأنه شيء فريد ومميز ويأخذ تحقق هذه الميزة اشكالاً متعددة كتصميم مميز أو علامة تجارية، أي أنها تحاول إيجاد تصور لدى المستفيدين بأن خدمات المنظمة المعنية تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه ، وقد يأتي هذا التميز أيضا من خلال إيجاد شهرة للعلامة التجارية أو من خلال استخدام تقنية معينة، وبهذا ستحصل المنظمة على عائدات تفوق المتوسط (Noe et.al, 2009) ويمكن استخدام الميزة بطريقتين :

أ. من خلال تميز خدمات المنظمة عن المنافسين عن طريق إضافة خصائص فريدة للخدمات المقدمة ، مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق .

ب.احتمال توفر فرصة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات .

وهذا يتوافق مع ما تراه (بريش، 2005) في أن مصطلح التميز يمثل الصفوة من العاملين الذين يمتلكون القدرات المعرفية والذهنية والمهارات بحيث يكونون

قادرين على الإبداع والابتكار للأفكار الجديدة القادرة على المحافظة علـــى الوضـــع التنافسي للشركة، وزيادة إنتاجيتها، وتقليل تكاليف الإنتاج.

والتميز التنظيمي يمثل كافة أوجه الأنفاق على تكوين الأصول المعرفية فـــي المنظمة والتي تستخدم في إنتاج السلع وتقديم الخـــدمات وفـــي القيـــام بالنـــشاطات والوظائف التقليدية المختلفة (سويسي، 2010).

في حين أعطى (Khan, & Matlay, 2009) مفهوماً لهذه الميزة بأنهـــا: عمليـــة تخطيط النشاط لتحقيق تميز في مخرجاته قياساً للبدائل المطروحة في الـــسوق ، ممـــا يحقق انفراد مخرجاتها بمواصفات فريدة ترتقي على بديلاتها.

هناك اختلاف حول مفهوم التميز التنظيمي، فقد عرفه (فتحـــي، 2000) بأنـــه: عملية تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها، ويشير هذا التعريف إلى الاهتمـــام بثقافـــة المنظمـــة والتركيز على الجوانب السلوكية (زيادة الوعي لدى العاملين بأنفسهم وبالآخرين، زيادة قدرة العاملين على التفاعل والاتصال فيما بينهم).

كما يعرف القريوتي التميز التنظيمي بأنه "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنمـــاط ســـلوكهم، وعـــن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية، وذلك سبيلاً لتطوير الموارد البشرية والمادية، أو تحقيق الأهـــداف التنظيميـــة أو الهـــدفين معـــاً (القريوتي، 2009).

وعرفته (Meyer, 2005 :31) بأنه تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد ســـواء، ويتـــسم التميـــز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمـــو لزيـــادة الرضـــا الـــوظيفي وتحسين الأداء.

في حين يعرفه كل من شارما وكودالي (Sharma & Kodali, 2008) هو تحقــق ميزة تنافسية ، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثــر مــن الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، والابتكار).

ويعرف (الدويري، 2009) التميز التنظيمي بأنه: "عمليــة تهــدف إلــى تمكــين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها.

وعرف (Foster, 2001) التميز التنظيمي بأنه: الجهد المخطــط علــى مــستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية.

كما يعرف (ماهر، 2007) التميز بأنه: تقديم سلعة أو خدمة أو شيء جديد غيــر مألوف، ويشير هذا التعريف إلى الاهتمام بالأداء الإبداعي الذي يساعد المنظمة علــى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما أنه من مدخل التركيز على الناتج الإبــداعي بوصــفه المدخل الثاني من مداخل دراسة الإبداع ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء.

وقد عرفه (جاردنر، 2009) بأنه الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن يبلغه الفرد، أو المجتمع، من أداء فيما يقوم به من عمل، أيّاً كانت نوعية هذا العمل، وفي أي مستوى من المستويات.

وعرّفه (إبراهيم، 2001: 103) أيضاً بأنه: تحقيق الأهداف التي تشكل قيمــة في حياة الإنسان، فالتميّز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي، أمــا التميــز التنظيمــي فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات وتسوده روح الفريــق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره، فالتميّز يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل باعتبار التميّز متطلب مهم نحو الارتفاع بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة.

وتعرفه الدراسة التميز التنظيمي على أنه: إحداث نقلة نوعية للمنظمة يجعلها متميزة عن المنظمات وذلك بإدخال التغيير والتطوير لمكونات المنظمة كافة.

أهمية التميز التنظيمي:

أضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا الإدارة الحديثة، ولاسيما ما يسمى بالتميز التنظيمي، وقد غدا يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل: إعادة الهيكلة والتغيير والتجويد الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات.

والتميز التنظيمي يُبنى على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات (السلمي، 2002). والتميز التنظيمي يركز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات (زايد، 2003). ويعتبر التطوير المستمر Continuous Improvement من مقومات التميز التنظيمي إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون (كاتزنباخ، 2002). كما أنّ التميز التنظيمي يؤسس إلى بناء وتنمية العلاقات Relationships مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة. ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها (Meyer, 2005).

والأهمية الأسمى للتميز التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين

نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات(جاردنر، 2009).

إن إمكانات التفرد والحصول على مصدر للتميز في المنظمات يكمن في الطريقة التي يتم فيها تنظيم العمل، وتوليف الطاقات والإدارة وقيادة العاملين، وإدارة المـــوارد فيها. وأن بناء تأسيس التميز يُمكّن المنظمة من القيام بالأعمال بشكل أفــضل مقارنـــة بالمنافسين الذين ينتجون سلعاً وخدمات مماثلة. لذلك فان إيجاد التميز يحتاج إلى تحديد وتطوير تلك القدرات التي تمكن المنظمة من التميّز بشكل واضح). ومن الطبيعي يجب أن تكون تلك مقوماته من النوع الذي لا يمكن نسخه أو تقليـــده مـــن قبـــل الآخـــرين (Johnson & Scholes,2002). وتأخذ مقومات التميز أشكالاً متعددة، فقد تـــشتق مـــن التكنولوجيا المتوفرة والمهارات الإدارية وتصميم المنتجات، وتصميم المعدات والموارد الأخرى التي تبين القدرات التي تتميز بها المنظمة (James,2001).

ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات .إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء .والذي ترمي من خلاله المنظمة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل.

أهداف التميز التنظيمي:

تسعى المنظمات إلى تحقيق التميز التنظيمي من خلال توفير المستلزمات الهامة وإتباع أساليب معينة وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى الأداء المتميز. وقبل استعراض هذه الأساليب يمكن الإشارة إلى ما اقترحه (Person) أن هنـــاك عدة خطوات يمكن إتباعها لتحقيـــق أداء متميز هي (يوسف، 2005:51-52).

أ.وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي.

ب.تطوير المدراء، وذلك بإسناد أعمال جديدة إليهم وبإتباع أسلوب التناوب الوظيفي، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر، وعدم إبقاء الأفراد ذوي القدرات الجامعية من الموظفين في مراكزهم نفسها فترة أطول من الحد المقرر.

ج.العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها.

د. القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة، وتوظيف مدراء مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

إن تميز المنظمة في أدائها هو انعكاس للأداء الفردي، ولقد قدمت المنظمة الاستشارية (Arther) أنموذجاً لخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز، وأشارت إلى ضرورة توافر أربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء، وهي: (Kotler, 2000)

أ.أصحاب المصالح (المستفيدين): ينبغي على المنظمات أن تقوم بتشخيص أصحاب المصالح وتحديد احتياجاتهم، وأصحاب المصالح هم أية جهة لها مصلحة في المنظمة، ويتمثلون بالمستفيدين والعاملين والموردين والموزعين...، إذ يستوجب الأمر أن تقوم المنظمة بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجاميع كي تكون متميزة في نشاط عملها.

ب.العمليات: إن المنظمات التي تسعى لرضا أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل فاعل، إذ تقوم المنظمة بإنجاز أعمالها بوساطة أقسامها الفرعية، إذ يعمل كل قسم على تعظيم أهدافه الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءتها، إن المنظمات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على إدارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد، أو جذب المستفيدين والاحتفاظ بهم، فضلا عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال وبناء فرق العمل.

ج.الموارد: تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي على المنظمات أن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة، وقد تلجأ المنظمات إلى الحصول على هذه الموارد من خارج المنظمة؛ لأن بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المنظمة، ومن أهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية.

د.الثقافة التنظيمية: تتألف المنظمة من هياكل وسياسات وثقافات وإن هذه المكونات قد ترتبك في البيئات سريعة التغير، ويلاحظ إن الهياكل والسياسات تتغير بصعوبة، إلا إن الثقافة المنظمية تكون أكثر صعوبة في التغيير. إن اهتمام المنظمات بتوفير ثقافة عالية يدعم العاملين للوصول إلى مستويات الأداء المتميز.

مصادر تحقيق التميز التنظيمي

يشير ويكهام (Wickham, 1999) إلى إن هناك ثلاثة مصادر للتميز التنظيمي وهي تمثل قدرات المنظمة لتحقيق هذه الميزة وهي:

1. الهيكل والتصميم الداخلي للمنظمة.
2. السمعة في قطاع الأعمال.
3. الإبداع والقدرة على ابتكار أفكار جديدة.

وهناك خلاف واضح بين الكتاب والمهتمين حول مصادر تحقيق التميز التنظيمي إلا أن هنالك شبه اتفاق على بعض العناصر وهي:

أ. **المهام**:

تعد المهام من أكثر العناصر التي يشملها التميز شيوعاً وتأتي في مقدمتها، ويعود ذلك إلى عاملين(Meyer, 2005):

أولاً: يعتبر تغيير المهام أسهل للإدارة من تغيير قواعد السلوك في المنظمة.

ثانياً: إن البرامج المستخدمة مثل الإغناء (الإثراء) الوظيفي يمكن أن يطور الأداء ويحسن الرضا الوظيفي وذلك من خلال ربطه بالمهام وجعل العمل أكثر تحدياً.

ب. الموارد البشرية (الأفراد):

الأفراد هم أهم عناصر التميز؛ لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها علـــى الإطلاق، ويمكن تغيير وتطوير أفراد المنظمة مـــن خـــلال تفهـــم وإدراك ســـلوكهم وشخصياتهم ومن ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتـــتلاءم مـــع متطلبـــات وأدوار المنظمة وروح العصر، إن تغيير العاملين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيـــق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب (زايد، 2003).

ج. التكنولوجيا:

تُعرف بأنها: المعرفـــة المـــستخدمة فـــي تقـــديم إنتـــاج الـــسلع والخـــدمات (Martensen, et.al, 2007) وإن إجراء تغيير في التكنولوجيا يؤثر بدرجة واضحة على الأفراد العاملين حيث إنها تؤدي إلى ظهور فرص غير متكافئة أمام العاملين في إشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي رضاهم عن العاملين.

د. الهيكل:

ويُعرف الهيكل: بأنه الإطار أو القاعدة التي تعمل بموجبها المنظمة وتتحـــرك وتتفاعل من خلالها لأداء مهامها ومسؤولياتها وتحقيـــق أهـــدافها بكفـــاءة وفاعليـــة (الدويري، 2009) ويمكن إجراء تغيير في أي مكون من المكونات الأساسية لهيكـــل المنظمة أو بتغيير هيكل المنظمة ككل.

خصائص المنظمات المتميّزة:

المنظمات الإدارية المتميّزة تشترك في مجموعة مـــن الخـــصائص الهامـــة، (إبراهيم، 2001: 60-62) ، وهي كثيرة ومتعددة، ولكن الباحـــث ســـيعرض أهـــم الخصائص التي تناولها الدارسون وهي:

المبادرة : السعي نحو فرص جديدة وتجاوز المهام الوصـــفية والمـــسؤوليات النمطية.

البحث عن المعرفة : التأكيد على مهارات الاتـــصال والتواصـــل والمزيـــد مـــن السلوكيات غير الموصوفة.

إدارة الذات : تنمية وصقل قدرات العاملين وسلوكياتهم التي تمكن العاملين من تحمل ضغوط العمل وفهم مفارقاته.

التبعية : وتعني العمل بإخلاص على إنجاح القائد والمنظمة دون فقدان الاستقلالية الفردية.

القيادة : إن تميز المنظمات الإدارية يتطلب قيادة ترتفع فوق مستوى التسلط والسيطرة، وتتمتع بمهارات عالية للتأثير بالعاملين.

قبول الأعمال المتحدية : حيث تفرض النمو والتعلم السريع للمنظمات، وإصلاح العمليات وبدء العمل من الصفر.

تحمل المصاعب : القدرة على تحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها.

الخبرات بعيداً عن العمل: المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج العمل وبالتحديد خدمة المجتمع، حيث تقدم فرصاً لاكتساب التميز في الأداء (Grote, 2002, p:193-194).

أبعاد التميز التنظيمي

يستعرض الجدول أدناه ما طرحه الباحثون لقياس التميز التنظيمي.

الجدول (2)

أبعاد التميز التنظيمي

الباحث	عدد الأبعاد	الأبعاد
Kilmann,1989	5	بعد الثقافة التنظيمية، مهارات الإدارة، بناء الفريق، البناء الاستراتيجي، نظام المكافآت
Martensen&Dahlgaard,1999	3	ثقافة المنظمة، الاستراتيجية، القيادة التنظيمية
Eskild&et al,1999	3	دعم المبادرات الفردية، إعادة الهندسة، التعلم التنظيمي
الهواري،2000	3	العلاقات الحميمة، التميز التشغيلي، التميز التنافسي
ماهوني ،2001	3	القيادة، رضا العميل، التخطيط الاستراتيجي
الصرن ،2000	3	مستوى الأداء، قابلية الاعتماد والموثوقية، درجة المطابقة
زايد،2003	3	التميز من خلال القيادة، التميز من خلال البشر، التميز من خلال الإدارة الاستراتيجية
السعودي، 2008	5	تميّز القيادة، وتميّز المرؤوسين، وتميّز الهيكل، وتميّز الإستراتيجية، وتميّز الثقافة
المجالي، 2009	5	تميّز القيادة، وتميّز المرؤوسين، وتميّز الهيكل، وتميّز الإستراتيجية، وتميّز الثقافة
الضلاعين، 2010	5	تميّز القيادة، وتميّز المرؤوسين، وتميّز الهيكل، وتميّز الإستراتيجية، وتميّز الثقافة

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال ذلك نلاحظ أن هنالك خمسة مجالات رئيسة تدور حولها جهود الباحثين وتم اعتمادها ما عدا بُعد الإستراتيجية في هذه الدراسة كأبعاد لقياس التميز التنظيمي وسنتناولها من خلال استعراض وتوحيد الملاحظات لهؤلاء الباحثين والدارسين:

1. تميز القيادة:

إن أهمية مكانة القيادة ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، فالإدارة تعني تنفيذ

السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع (محمود، 1997)، ولارتباط القيادة بالإدارة فإن نجاح أو فشل القيادة الإدارية يؤثر في المنظمة، فعلى سبيل المثال تعود المشكلات الاقتصادية التي عانت منها الولايات المتحدة أثناء العقد السابع من القــرن العشرين إلى سوء الإدارة. (ريتشارد، وأنتوني، 1989).

القيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارســه، وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وحفز ورقابة، وخاصة فــي الأمــور الإشرافية ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير علي سلوكهم، وإن أهميتها تكمن في أنها تجعل العمل الإداري أكثر ديناميكية وفاعلية. (حنفي، 1990)

ويلعب القادة الدور الأساسي في توجيه الأفراد والمنظمات نحو تحقيق الأهــداف التي يسعون لبلوغها، كما إن الأفراد أو المنظمات يعتمد كل منهما على القــادة فــي تحقيق المهام. دوبل(Dobel, 1998)

وتتبع أهمية القيادة من قدرة القادة على توجيه الأنشطة الجماعية بالاتجــاه الــذي يريدون (Wallis & Dollery,1997). فالقيادة الحكيمة هي التي تستطيع توحيد الجهود وتجميع الطاقات لمواجهة التطورات الحديثة والمتسارعة في ظل التقدم التكنولــوجي والنظام العالمي الجديد بثقافاته المختلفة "وقد أصبحت القيادات الجديدة في أمريكا تتجه الآن نحو تحسين جودة الخدمة من خلال إرضـــاء حاجـــات العمـــلاء" ميلاكــوفش (Milakovich,1993).

وأن القيادة تتضمن ثلاثة عمليات رئيسية هي:

1- تشكيل الاتجاه: عن طريق توفير الرؤية والاستراتيجيات الخاصة بـــصناعة التغير ويتصف الاتجاه بالطابع الاستقرائي(الناتج من التحول من الجزئيات إلى الكليات)، فهي عملية يستعين بها القادة للوصول إلى مجموعة من البيانـــات، والنماذج والعلاقات، لكونها تعمل على تطوير الرؤيا المستقبلية التي يجب أن

تتم طبقاً لاستراتيجيات شاملة وواسعة النطاق ومتكيفة.

2- تنظيم الأفراد: عن طريق تكثيف الاتصال والتفويض مع الأفراد فالقادة المؤثرون هم هؤلاء الذين ينجحون في نقل الرؤية وإستراتيجيتها إلى الأفراد المؤدين للعمل.

3- التحفيز والتشجيع للأفراد: وذلك من خلال دفعهم على الطريق الصحيح من خلال مناشدة احتياجاتهم الإنسانية الأساسية وإشباعها.

وتعمل القيادة كأداة محركة للمنظمة المعينة بقصد تحقيق أهدافها. ومع أهمية وظيفة "القيادة" في العملية الإدارية، أصبحت بحاجة ملحة لوجود المدير القائد، وعلى المديرين أن يسعوا لاكتساب صفات القيادة الناجحة. فالمدير القائد، هو الشخص الذي يملك قدرة التأثير في سلوك الجماعة، ويوجهها بكفاءة واقتدار، نحو تحقيق الهدف المشترك، ولا يعتمد في ذلك على سلطة منصبة فقط، وإنما يستمد سلطاته من الجماعة نفسها(توفيق، 2004).

أن التميّز في المنظمات كان نتيجة للقيادة المتميزة وليس نتيجة للتكنولوجيا أو الجغرافيا أو التدخل الحكومي أو أيّ عامل خارجي، بل كان نتيجة للأداء القيادي. كذلك تشير العديد من نماذج التميزّ إلى أن القيادة هي إحدى معايير التميّز، وركن هام من أركانه، حيث تعتبر القيادة الفاعلة من خلال الأدوار والممارسات تميّزاً بالنسبة للمنظمة. وأن ركائز التميّز في المنظمة يعتمد على تناسب الإستراتيجية الموضوعة، ووجود ثقافة شاملة، إلى جانب توافر قيادة فاعلة. وأن أسس تميّز المنظمات الإدارية تتضمن (قوة اتخاذ القرار، التحفيز كونه القوة الدافعة للتميز البشري، مواكبة التغييرات والتطورات ، بناء الفريق، تحديد الهدف، تفويض الصلاحيات). وهي أعمال وممارسات قيادية (السعودي، 2008).

2. تميز المرؤوسين:

أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تشجع على التماسك والعمـــل الجمــاعي، وتقوم على إبراز قدرات ومهارات العاملين، وإزكاء فعاليات التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للعمل،وغيرها من العلاقات الاجتماعية، والتي بالتأكيد سوف تزيـــد مـــن درجة فاعلية عامليها ورضاهم عن أعمالهم.

ويعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية فهي مهمة للفرد فهو يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة له وللمحيطين به والإحساس بأنه بمنـــأى عن المخاطر التي تهدده مباشرة. كذلك يسعى إلى تحقيق الأمن في العمل ســـواء مـــن ناحية تأمين الدخل أم حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل وأن شعور الفـــرد بعـــدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى انشغاله فكرياً ونفسياً مما يؤثر على أداءه فـــي العمـــل لهذا على الإدارة أن تدرك أهمية حاجة الأمن للعاملين فيها؛ لخلق روح من الإبداع بين العاملين(ثومسون، 2004).

ويؤكد (Torre, 2006) على إن إيمان الإدارة بمواهب العاملين لديها من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية لديهم والنظر إلى المعلومات المقدمة من قبلهم على أنهـــا حيوية ومهمة في عمل المنظمة وتطورها واستمراريتها، وإطلاق قدراتهم وإمكانياتهم إلى أقصى الحدود عن طريق الاعتماد عليهم في تحقيق الأهداف التنظيميـــة، يـــشعر المرؤوسون بأن الإدارة تثق بقدراتهم المبدعة، الأمر الذي يـــنعكس إيجابيـــا علـــى مستويات ثقتهم بالإدارة التي يعملون معها. في حين أن إخفاء جهود الجماعة وتجاهل مواهب وقدرات الآخرين ومصادرة أفكارهم يؤدي إلى تثبيط الروح المعنويـــة لـــدى العاملين وإحباط عزائمهم، مما ينعكس سلباً على مستويات ثقـــتهم بالرؤســـاء الـــذين يجيّرون الأعمال المميزة بأسمائهم.

ويركز (القريوتي، 2009) على أهمية التوافق والقبول بين الفرد وزملائه حيث تؤدي إلى ارتفاع روح الفرد المعنوية وشعوره بأنه مقبول من قبـــل زمـــلاءه الـــذين يعملون معه، وأنه قد نجح في تكوين علاقات إيجابية وصداقات ودية بينه وبينهم، وإن

مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل مستحباً فيقبل على العمل بروح عالية وهمة كبيرة، والإدارة يمكنها أن تؤدي دوراً كبيراً في خلق هذا الجو.

إن احترام الإدارة ومساندتها وتأييدها ودعمها للعاملين، وتوفير جو من العلاقات الصريحة المتبادلة التي تحفز العاملين وتشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وآرائهم، يضفي إحساسا لدى العاملين بأهميتهم في التنظيم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالمنظمة التي يعملون بها. واحترام الإدارة للعاملين يسهم في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وتصوراتهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم، وزيادة الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية. (المغربي، 2003).

3. تميز الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي يعتبر آلية لتحقيق الأهداف التي تـسعى المنظمـات إلـى تحقيقها حيث إن المنظمة قد وجدت لتحقيق أهداف معينة، ويشير (حـريم، 2010) أن الهيكل التنظيمي يخدم المنظمة من خلال:

تمكين المنظمة من الاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة سواء كانت مالية أم بشرية مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تنفيذ أهدافها بسهولة ويسر.

يساعد الهيكل التنظيمي في تسهيل وتجنب التداخل والازدواجية بـين العمليـات والأنشطة الإدارية المختلفة.

يساعد الهيكل التنظيمي كذلك في تحديد أدوار الأفراد والعاملين في المنظمة.

كذلك يساعد الهيكل التنظيمي في تخفيف وتقليل ضغوط العمل.

كذلك يساعد في تجنب الاختناقات في العمل.

كذلك يساهم الهيكل التنظيمي في زيادة قدرة المنظمات على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تتعرض لها المنظمة.

ويعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها في العمل علـي إيجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري، وكفاءة مواردها المادية

ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمنظمة، فمن دون هيكل تنظيمـــي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا يستند إلى أساس علمـــي متين حيث تتخبط المنظمة وتتحرف عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمـــة الفائـــدة وتتجه للانحدار والتراجع إضافة إلي هدر الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه آثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزيه العاملين واتخـــاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات (الفرا، واللوح، 2007)

ويساعد الهيكل التنظيمي على توفير مناخ العمل المناسب والذي يعمـــل علـــى تحديد سلوك الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل .من هنا فقد زاد الاهتمام بتصميم هيكل تنظيمي قادر على تلبية حاجات الموظفين وإشباعها بهدف أن يكون الموظف مرتاحـــاً في عمله ويحقق العمل له أقصى درجة ممكنة من إشباع الحاجات المادية والمعنويـــة (طه، 2007).

يشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلـــسل الإداري للمؤسسة فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم وقبل إعداد هذا الهيكـــل يجب المرور بعدة مراحل هي:

تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة: حين تنشأ المنظمة لابد من أن يكون لها العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتجدر الإشارة هنا إلـــى أن موضـــوع تحديد الأهداف ليست بالدرجة السهلة وليست على قدر من البساطة والوضوح حيـــث إن فكرة تحديد الأهداف هي في غاية التعقيد إذ إن أهداف المنظمة غالبا ما تكون غير واضحة، كما أن الأهداف بشكل عام غالباً ما تكون مكونة من أهداف قصيرة المـــدى وبعيدة المدى، وأن المنظمة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف إحداها قـــد يعيـــق تحقيـــق الأهداف الأخرى، وأن الأهداف تتغير من مرحلة إلى أخرى، حيث يجسد هذا المدخل

بشكل واضح أسلوب الإدارة بالأهداف إذ تكون الأهداف واضــحة، وقابلــة للتحقــق وممكن قياسها وتحقيقها خلال الحقبة التي حددت مسبقا(السالم، 2002: 8).

وتحديد النشاطات الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف: أن لكل منشأة أهدافا خاصة بها، لذا فإنه من الضروري تحليل الأنشطة أو الأعمال التي تقوم بها، فيقوم المــنظم بدراسة وتحليل الأنشطة اللازم وجودها والتي تساعد المنظمة على تحقيق أهــدافها. فالمنظمة الصناعية مثلا تحتاج إلى إدارة إنتاج في حين أن منظمــة تــأمين تعتبــر عمليات بيع بوالص التأمين نشاطا إنتاجياً وفي منظمة مصرفية يعتبر نشاط الإيــداع والتسهيلات المصرفية هو النشاط الإنتاجي (طه، 2007).

وتحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف الوحدات من ســلطة ومــسؤولية ونطــاق الإشراف وتُعتبر هذه العملية المرتكز الحيوي والمهم في خلق التجانس المتكيف بين وحدات العمل في المنظمة، وفي رسم الآلية السلوكية لــلأداء المعيــاري، وربطــه بالنشاط الإنساني الفعلي، عبر منظومة من الأطر النظاميــة والقواعــد الإجرائيــة، ومسارب السلطة الممنوحة والصلاحيات القيادية في ممارسة المسؤوليات، ومن ثــم إقامة التنسيق اللازم بين مراكز الوحدات، وتأكيد عدالــة التنظــيم فــي التوجيهــات والقرارات، وفي توزيع الأعباء والمهام وتلقي الجزاءات بين أعضاء المنظمة بــصفة جماعية وشمولية (Gibson, 2006).

وإسناد المهام إلى الأفراد المناسبين مع إعطائهم الصلاحيات والــسلطات وهــذا يتطلب قيام الإدارة مسبقًا بتقييم درجة كفاءة الفرد الذي ستفوض له السلطات ومــدى قدرته على استخدام هذه السلطات بشكل صحيح وبما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

4. تميز الثقافة التنظيمية

إن شكل الثقافة التنظيمية يكون مرتبطا بالرأس الإداري في أي هيكل تنظيمي بالتالي سواء كان (مجلس إدارة أم مدير عام) فهم يعتبرون الجهة المسؤولة عن وضع وصياغة بل وتحديد شكل الثقافة التنظيمية للمنظمة، مما يعنــي أن تــرتبط الثقافــة

التنظيمية بالنمط الإداري السائد وتنعكس آثار هذه الثقافة على مختلف أنشطة المنظمة الإدارية أو الفنية. سواء أكانت منظمة خدمية أم إنتاجية (القريوتي، 2009).

ويمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة بأربع وظائف رئيسية هي: (Kreitner & Kinicki, 1994)

تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العـــاملين نفـــس القـــيم والمعـــايير والمدركات يعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطـــوير الإحـــساس بغـــرض مشترك.

تعزز الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القـــوي مـــن جانب من يتقبل هذه الثقافة.

تعزز استقرار النظام: فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعـــضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

وفيما يلي أهم الوظائف الرئيسية التي تؤديها الثقافـــة التنظيميـــة (القريـــوتي، 2009) إلى: توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين، وزيادة الشعور بالانتمـــاء والولاء للتنظيم وتحسين علاقات العمل، وتوفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم تبنيه من سياسات، وتوفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تـــؤمن بها الإدارة العليا.و توفير إدارة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تـــشكيل الـــسلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.

كما توجد وجهة نظر أخرى لعكس أهمية الثقافة التنظيمية وهي أنها تتكون من ثقافات فرعية تتشكل وتتكور بشكل تدريجي، وقد تكون ثقافات متعارضة مـــا بـــين الوحدات الرئيسية في التنظيم، وما بين الثقافة التي تتبناها الإدارة تلك التي يؤكد عليها العاملون. ويقتضي بذل جهود للتقريب بين هذه الثقافات توخيـــا لإزالـــة الخلافـــات والتناقضات وتقليلها على الأقل وحرصا على انـــسيابية الأداء(Kiniki, & Kreitner, 2002).

ويذكر(Al-Khalifa & Aspinwall, 2000) أن للثقافة دوراً حيوياً و حاسماً في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات ، ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية : تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك جميع العاملين في المنشأة ضمن شروطها وخصائصها ؛ لذلك فإن أي عمل يقومون به يخالف بنود الثقافة التنظيمية سيواجه بالرفض من الإدارة العامة و من جميع العاملين . وتلعب الثقافة دوراً مهماً في المساعدة على التنبؤ بسلوك العاملين، حيث إنهم يتصرفون بناء على ثقافتهم، و أن الإلمام بهذه الثقافة يعد مؤشراً مهماً على شخصية العاملين بالمنشأة وسلوكهم، وكيفية تصرفاتهم في مختلف المواقف. وتحقيق التكامل الداخلي بين منسوبي المنشأة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بكفاءة و فعّالية، وتعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق و مدارك العاملين في المنشأة بخصوص الأحداث التي تحدث في محيط أو بيئة العمل بمعنى أنها بمثابة إطار مرجعي يستطيع العاملين من خلاله تفسير الأحداث والأنشطة من حولهم.

وتنتقل ثقافة المنشأة بين أفراد التنظيم من خلال وسائل وقنوات متعددة؛ إذ إن ثقافة أي منشأة تتمثل في العديد من المصادر والمكونات التي تسهم معاً في تكوين وتشكيل هذه الثقافة، بحيث تطبعها بطابعها الخاص و تُعبر عنها.

وخلاصة القول إن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن بأنها: توفر إطارا ممتازا لتنظيم الجهود وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوبة منهم أن يسلكونها داخل التنظيم الذي يعملون فيه.

القيادة والتميز:

تشير مجمل الدراسات في هذا المجال إلى أن التميّز في المنظمات كان نتيجة للقيادة المتميزة وليس نتيجة للتكنولوجيا أو الجغرافيا أو التدخل الحكومي أو أيّ عامل خارجي، بل كان نتيجة للأداء القيادي (الدويري، 2009). كذلك تشير العديد من نماذج التميّز إلى أن القيادة هي إحدى معايير التميّز، وركن هام من أركانه، حيث

تعتبر القيادة الفاعلة من خلال الأدوار والممارسات تميّزاً بالنسبة للمنظمـــة (زايـــد، 2003). وقد أشار (الدراركة، 2002: 67) إلى أن ركائز التميّز في المنظمة يعتمد على تناسب الاستراتيجية الموضوعة، ووجود ثقافة شاملة، إلى جانب تـــوافر قيـــادة فاعلة. ويرى (Lillian, 2003) بأن أسس تميّز المنظمات الإدارية تتضمن (قوة اتخاذ القرار، التحفيز كونه القوة الدافعة للتميز البشري، مواكبة التغييـــرات والتطـــورات ، بناء الفريق، تحديد الهدف، تفويض الصلاحيات). وهي أعمال وممارسات قيادية.

ويرى (McGregor, 2004, :296-301) أن تحقيق التميّز التنظيمي يكون من خلال الاهتمام بالموظفين، وتحفيزهم على السلوك الإبداعي، والسعي إلـــى تحـــسين أوضاعهم من أجل خلق ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة. وهي أيضاً ممارسات قيادية تهدف إلى رفـــع مـــستوى الأداء.

إن بناء استراتيجية التميّز التنظيمي تعزّز من خلال العمل الجماعي، وســـعيهم إلى مواجهة عقبات ومعوقات التميّز. وتلعب القيـــادة دوراً هامـــاً فـــي إزالـــة هـــذه المعوقات، والتي تتضمن ما يلي (الحسين، 2009؛ الخرشة، ياســـين، والزريقـــات، 2010؛ بريش، 2005): عدم الموازنة بين متطلبات الإنجاز والالتزام بالتـــشريعات والأنظمة وبناء التميز على أساس ديمقراطي يعزز مفهوم المشاركة، وسيادة الطـــابع الروتيني التقليدي على الوظائف والأعمال مما يقلل من فـــرص المرونـــة وانـــسياب العمل، ويقف عائقاً لروح المبادرة، بالإضافة إلى عدم توفيره لـــلأدوات والمعـــدات اللازمة للعمل. وعدم اختيار وتعيين الموظفين تبعاً للكفاءة، وإنمـــا تبعـــاً لتوجهـــاتهم السياسية مما يقف عائقاً أمام فرص التميّز، وجمود هياكل الأجور والرواتب وعـــدم الاتجاه إلى تعديلها، بالإضافة إلى اعتمادها على أسس شخصية وتمييزية بعيدة عـــن الموضوعية.

وتبرز أهمية العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي فـــي كونهمـــا أداة فعالة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويرفـــع

روحهم المعنوية وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات المرؤوسين وأهدافهم وردود أفعالهم تجاه قراراته وسياساته، لذا تعتمد فعالية القائد بدرجة كبيرة على قدرته في الاتصال بمرؤوسيه، وإذا كان التفاهم أو إحداث الفهم لدى الطرف الآخر هو غاية الاتصال، فإن القائد يسعى من خلال ذلك إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة، ولعل من أبرزها (دايتون، 2001): الحصول على أكبر قدر من الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة عن طريق إقناع المرؤوسين بها، وجعل المرؤوسين أكثر قبولا لقواعد المنظمة وإجراءاتها وذلك من خلال توضيحها لهم وتمكينهم من مناقشتها، وفهم ما هو مبهم منها وإيجاد حل للنزاعات واختلاف الآراء، ونقل التوجيهات وتقييم النتائج ونقد الأخطاء وتصحيح الانحرافات، إذ لا يمكن أن يتم العمل داخل المنظمة بدون اتصال بين مختلف العاملين فيها، وتوضيح المسؤوليات المتعلقة بالعمل وتحديد معايير الإنجاز، فعن طريق الاتصال يكلف القائد بالمهام ويحدد الواجبات والنتائج التي يجب تحقيقها، وتوفير والحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، إذ الاتصال هو أداة لتبادل المعلومات في شكل أفكار وآراء ومقترحات تفيد في اتخاذ قرارات لحل المشكلات وأداء الأعمال.

2. 2 الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بالقيادة التحويلية والتميز التنظيمي، وقد تم تناول هذه الموضوعات من مداخل مختلفة، وأشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان ومن هذه الدراسات ما يلي:

أ. **الدراسات العربية:**

أجرى (نور وخلف، 2011) دراسة بعنوان" أثر القيادة التحويلية في تحقيــق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية " وهــدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية فــي مجموعــة شــركات الاتصالات الأردنية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ تعــدادها الــصافي(526) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في الميزة التنافسية، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (65.7%) من التباين في الميزة التنافسية.

وقام (الضلاعين، 2010) بدراسة بعنوان "أثر التمكــين الإداري فــي التميــز التنظيمي"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التميز منظمــة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، وبلغت عينة الدراسة (553) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1- إن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً، وأن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمــال جــاءت بدرجــة مرتفعة أيضا.

2- وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال فــي شركة الاتصالات الأردنية.

وأجرى (العياش، 2010) دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية على التعلّم التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة التحويلية على التعلّم التنظيمي في وزارة الكهرباء والمديريات التابعة. ولتحقيق الهدف تم تطوير أداة الدراسة-الاستبانة- وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (590) استبانة، لتشكل ما نسبته(79.6%) من الاستبيانات الموزعة. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في معالجة البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها

الدراسة ما يأتي: وجود أثر لنمط القيادة التحويلية بأبعاده (الاعتبارات الفردية، الحفز الإلهامي، المحاكاة الفكرية) على التعلّم التنظيمي.

وأجرى (الزريقات والخرشه، 2010) دراسة بعنوان" **عوامل التغيير وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة البوتاس العربية** " وهدفت إلى معرفة أثر عوامل التغيير في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة البوتاس العربية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغـــرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبـــالغ عـــددهم(631) مبحوثـــاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أشارت النتائج إلى أن تصورات العاملين لعوامل التغيير كان متوســطاً، وأن تصوراتهم لمتغير التميز التنظيمي كان مرتفعا.
2. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثر لعوامل التغيير (الهيكل التنظيمـــي، المهـــام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في التميز التنظيمي.

وأجرى (الشريفي والتنح، 2010) دراسة بعنوان" درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم" هدف هذا البحث إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم، وقد تكونت عينة البحث من (690) معلمًا ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية: إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح

الاناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وأجرى (الحسين، 2009) دراسة بعنوان" أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي في المصارف التجارية القطرية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي في المصارف التجارية القطرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من(356) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

1. أن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ذات مستوى مرتفع، وأنّ تصوّراتهم للتميز التنظيمي ذات مستوى متوسط .
2. وجود أثر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي، وأن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تفسر ما مقداره (51.6%) من التباين في تحقيق التميز التنظيمي.

وأجرت (المجالي، 2009) دراسة بعنوان"مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر وظائف إدارة المعرفة، وأثرها في بلورة التميز التنظيمي، من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم وتطوير استبانه، وتوزيعها على عينة مكونة من (356) مفردة، كشفت الدراسة عن أن المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة كانت مرتفعة، وأن هناك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة(ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) في التميز التنظيمي.

وأجرى **(الجرجري وآخرون، 2009) دراسة بعنـــوان" أثـــر إبعـــاد القيـــادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء نخبـــة مـــن رؤســـاء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل**" وهدفت الدراسة إلى تشخيص أبعـــاد القيادة التحويلية والمبررات الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي وتحديـــد علاقـــات الارتباط والأثر بينهما ، ولعل هذا ما يكسبها الأهمية إذا ما تمكنا من التوصل الـــى تحديد مضمون التأثيرات الجوهرية لتلك الأبعاد في مواجهة التغيير التنظيمي ودراسته على وفق الأسس العلمية وبالتالي وضع المنظمة في المسار الصحيح بعد إجـــراءات التغييرات المناسبة والتغلب على المقاومة التي قد تحصل جراء ذلك ومن ثم تحقيـــق أهداف المنظمة في النمو والاستمرار والنجاح. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل أبرزها عدم كفاية إجراء التغييرات التنظيمية دون استخدام الأسلوب القيادي المناسب لها . وقد أكد ذلك وجود علاقات ارتباط وأثر معنوية موجبـــة بـــين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي.

أما دراسة (الضلاعين، 2009) فجاءت بعنوان "مدى توافر سمات فرق العمـــل وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية التي تقدمت للحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية التـــي تقـــدمت للحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيـــع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (616) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:أن تصورات المبحوثين لمتغير سمات فرق العمل كان مرتفعـــاً، وأن تصوراتهم أيضاً لمتغير التميز التنظيمي كان مرتفعاً، وأن هنالك أثـــراً لـــسمات فرق العمل في التميز التنظيمي.

وجاءت دراسة (السعودي، 2008) بعنوان: "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن".هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك

العاملة في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة، وتوزيعها على عينة مكونة من (292) مفردة. وأوضحت نتائج الدراسة إن مستوى إدراك المبحوثين للتميز التنظيمي جاء مرتفعًا، كما أكدت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى تايلر(Taylar, 2009) دراسة بعنوان: **"Comparative Study of Core Values of Excellence Models Vis-a-vis Human Values"**. حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مقارنة للقيم الأساسية لنماذج التميز في مواجهة القيم الإنسانية في (16) منظمة خدمية في هولندا. واعتمدت الدراسة في بياناتها على استبانة تم توزيعها على (389) مبحوثاً، ومن نتائج الدراسة التي استخدمت في تحليل بياناتها الأوساط الحسابية، والتحليل العاملي يتضح أن مقارنة الاستجابات المعيارية مع نتيجة القيم الأساسية للنماذج التميز تؤكد وجود اختلافات معنوية بين ما هو قائم والقيم النمطية، وأن القيم الإنسانية تؤثر في استراتيجيات التميز التي تركز على العملاء، والتعلم المستمر والابتكار والتحسين والمسؤولية الاجتماعية وإشراك الموظفين.

وأجرى إيشاك وايلام(Ishak & Alam, 2009) دراسة بعنوان " The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study" وهدفت إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والأتباع في المؤسسات المصرفية في ماليزيا، وشملت عينة الدراسة (330) موظفاً وموظفةً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود أثر للعدالة التوزيعية والإجرائية في بُعد الإيثار

وأجرى ايفانثيا وآخرون (Evanthia, e.al, 2009) دراسة بعنوان:" **Criteria Requirements of the European Business Excellence Model: a Suggested Approach** وهدفت إلى الكشف عن مدى التزام شركات الأدوية الأوربيـــة لمعـــايير

التميز الأوربية، وشملت عينة الدراسة (469) شركة دوائية، وتوصلت الدراسة إلـــى أن شركات الأدوية تواجه صعوبات في تحقيق معايير التميز الأوربية بسبب الأزمـــة الاقتصادية العالمية. ووجود مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تشكل معاً معوقاً للالتزام بالمعايير الأوربية ومن أهم هذه العوامل هو استثمار هــذه الــشركات خارج حدودها الإقليمية.

في دراسة قام بها أساغري وآخرون (Asagri, et.al, 2008) بعنوان"" The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors وأجريــت الدراسة على عينة تكونت من (220) من العاملين في المؤسسات التربوية في إيران إذ تناولت الدراسة النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي التبادلي. كما بحثت الدراسة أثر العلاقات التبادلية بين القائد والعاملين كعامل وسيط في تلك العلاقة. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية بجميع أبعادها على علاقة إيجابية ودالــة إحــصائيا بسلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن العلاقة الأقوى كانت لبعد تحديــد الرؤية وتوضيحها، بينما حاز بعد الاستثارة الفكرية على قوة الارتباط الأقل. كما لــم تتوصل الدراسة إلى وجود أثر للعلاقات التبادلية بين القائد والعاملين على العلاقة بين النمط القيادي للمدير وسلوك المواطنة التنظيمية.

وقام تشن وتشانغ (Chen & Chung, 2007) بدراسة بعنوان" The Effects of Leadership Styles of Principals in Senior Vocational High Schools for Teacher Organizational Citizenship Behavior and School Organizational Performance"، وهدفت إلى التعرف على الــدور الــذي تلعبــه العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى الإنجاز التنظيمـــي. واستعمل الباحث استبانة القيادة متعددة العوامل MLQ للتعرف على درجة ممارســة المديرين للقيادة التحويلية، وأداة أخرى للتعرف على درجة ممارسة المعلمين لــسلوك المواطنة التنظيمية. وتكونت عينة الدراسة من (748) معلمًا يعملون في (58) مدرسة من المدارس الثانوية المهنية في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلـــى وجــود علاقــة

إيجابية للنمط القيادي التحويلي بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى الإنجـــاز التنظيمي. كما ظهرت العدالة التنظيمية ومستوى الثقة السائدة في المدرسة كعوامـــل وسيطة في تلك العلاقة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى العلاقة غير المباشرة للـــنمط القيادي التحويلي، ومستوى الإنجاز التنظيمي وقد لعبت العدالة التنظيمية دورا وسيطا فيها.

وفي دراسة قام بها روس (Rose, 2007) بعنوان " The role of the administrative patterns of managers in improving the working environment: empirical testing of a structural model, Journal of Educational Change" حيث هدفت إلى التعرف على دور النمط الإداري للمديرين في تحسين بيئة العمل، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى دراسة مناخ العمل المتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار، والإبداع، بالنمط الإداري للمدير ومستوى المخرجات التنظيمية. وتكونت عينة الدراسة من (218) مديراً في مدينة شارل ستورت في استراليا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين النمط الإداري المديرين ومناخ التنظيم وأداء العمل، وأن النمط الديمقراطي وحدة العمل يرتبط بشكل ايجابي بأداء الموظفين في وحدة العمل.

وأجرى جريفث (Griffith, 2004) دراسة بعنوان" Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance" كان الهدف منها بيان العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل، وتم تطبيق هذه الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية كبيرة حجم الطلبة وخصائص المعلمين، وقد عززت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية، ولم تكن القيادة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين.

وقام لايتون(Layton, 2003) بدراسة " Transformational, Leadership and the Middle School Principal" هدفت إلى التأكد من وجود علاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة في ولاية انديانا (Indiana) وبين تعلم الطلبة، وهل أن نمط القيادة التحويلية يقود إلى درجات اعلى للرضا الوظيفي للمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من(125) مديرا، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط القيادة التحويلية وتحصيل الطلبة في الصفين السابع والثامن، وارتبط نمط القيادة التحويلية ايجابيا وبدلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالرضا الوظيفي للمعلمين.

أما دراسة فولي(Foley, 2001) فجاءت بعنوان: From Quality Management to Organization Excellence: "Don't Throw the Baby Out With the Bath Water". هدفت الدراسة إلى توضيح أن التميز التنظيمي هو إدارة الجودة بحد ذاته ولكن تحت مسمى آخر، حيث أوضحت الدراسة أنه من الخطأ تطوير تميز تنظيمي في مؤسسة ما دون الرجوع أولاً إلى أهداف المنظمة وتحديدها بالشكل الصحيح، وبعد تطبيق أداة الدراسة على منظمات الأعمال الاسترالية في مدينة سيدني والبالغ عددها (13) منظمة، أوضحت نتائج الدراسة أن المنظمات التي رسمت لنفسها أهدافاً صحيحة وممكنة التحقيق هي المنظمات التي حققت تميزاً تنظيمياً أعلى بين المنظمات التي في عينة الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة:

قامت دراسة (الحسين، 2009) على دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي في المصارف التجارية القطرية، وتطرقت دراسة (الزريقات والخرشة، 2010) إلى البحث في عوامل التغيير وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة البوتاس العربية، وتناولت دراسة (نور وخلف، 2011) أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، وبحثت دراسة (الشريفي والتنح، 2010) في درجة ممارسة مديري المدارس

الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية مـن وجهـة نظـر معلميهم" لذا جاءت هذه الدراسة لتغطي الأبعاد التي لم تغطيها الدراسات الأنفة الـذكر، حيث تم دراسة أثر القيادة التحويلية بإبعادهـا (الـدافع الإلهـامي، والتـأثير المثـالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية) وهـذا مـا يميـز هـذه الدراسة عن سابقاتها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والتحليل الإحصائي، الذي تضمن أسلوب المسح المكتبي وأسلوب المسح الميداني لجمع المعلومات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) واختبار صدقها وثباتها وكذلك تحليلها إحصائياً لفحص واختبار صحة فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (590) موظفاً، وفقاً للإحصاءات الرسمية الصادرة عن وزارة العدل في منطقة تبوك 2011.

3. 3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية بسيطة بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة وبلغ حجمها (295) موظفاً. وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، وتم استرجاع (223) استبانة، وبعد مراجعتها تم استبعاد (13) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (210) استبانة لتشكل ما نسبته (35.6%) من مجتمع الدراسة الكلي، و(71.2%) من مفردات عينة الدراسة، والجدول رقم(1) يبين وصف لخصائص عينة الدراسة:

جدول (3)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل التعليمي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	36	%17.14
	بكالوريوس	153	%72.86
	دراسات عليا	21	%10
العمر	30 سنة فأقل	26	%12.38
	31-40 سنة	78	%37.14
	41-50 سنة	63	%30
	51 سنة فأكثر	43	%20.48
الخبرة العملية	10سنوات فأقل	49	%23.33
	11-20 سنة	82	%39.05
	21-30 سنة	61	%29.05
	31 سنة فأكثر	18	%8.57

بالنظر إلى الجدول (3) يلاحظ أن (72.86%) من أفراد العينة كانوا من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (17.14%) هم من حملة دبلوم متوسط فما دون، أما من هم حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم (10%).

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين كانوا من الفئة العمرية (31-40 سنة) ما نسبته (37.14%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين والذين تقع أعمارهم (51 سنة فأكثر) بنسبة (20.48%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئة الخدمة (11-20 سنة) بنسبة (39.05%) بينما كان أقل المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (31 سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم (8.57%).

3. 4 أداة الدراسة :

تمّ تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظريّ والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الملحق (أ)

الجزء الأول: ويتضمّن المعلومات المعبّرة عن خصائص عيّنة الدراسة، طبقاً للمتغيّرات الديموغرافية وهي (العمر، المؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل(القيادة التحويلية) تمّت الاستعانة بها في بناء هذا الجزء من الاستبانة الخاصّة بأبعاد القيادة التحويلية من خلال دراسة (الشريفي، والتنح، 2010؛ الجرجري، وآخرون، 2009) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وهذه الأبعاد هي: التأثير المثالي وتمثله الفقرات (1-8)، الدافع الإلهامي وتمثله الفقرات (9-16)، الاعتبارية الفردية (17-23)، الاستثارة الفكرية (24-30).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع(التميز التنظيمي) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من(المجالي، 2009؛ الضلاعين، 2009، السعودي، 2008؛ Malin, 2008). وهذه الأبعاد هي: تميز القيادة وتمثله الفقرات (31-37)، تميز المرؤوسون وتمثله الفقرات (38-42)، تميز الهيكل التنظيمي (43-47)، تميز الثقافة التنظيمية (48-52). وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) لقياس إجابات المبحوثين، الذي يحتسب أوزان فقراتها على النحو التالي :(أوافق تماما ويمثل 5 درجات)، و(أوافق ويمثل 4 درجات)، و(أوافق بدرجة قليلة ويمثل 3 درجات)، و(لا أوافق ويمثل 2 درجة)و(لا أوافق تماما ويمثل 1 درجة).

واعتبرت الدراسة مدى المتوسط الحسابي (1-2.49) دالاً على مستوى تصور منخفض، ومن (2.5- 3.49) دالاً على مستوى تصور متوسط، ومن (3.5- 5) دالاً على مستوى تصور مرتفع.

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (12) محكماً من المختصين في المجال الإداري وأساتذة الإدارة وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والسعودية للتأكد من صدق الاستبانة وقد تم مراعاة آرائهم والأخذ بملحوظاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة, بشكل دقيق يحقق التوازن في مضامين الاستبانة وفقراتها.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4) الآتي:

جدول (4)

قيمة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

الأداة	الأبعاد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	0.89
	الدافع الإلهامي	0.85
	الاعتبارية الفردية	0.88
	الاستثارة الفكرية	0.81
التميز التنظيمي	تميز القيادة	0.90
	تميز المرؤوسون	0.88
	تميز الهيكل التنظيمي	0.86
	تميز الثقافة التنظيمية	0.83
الكلي	الكلي	0.89

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى إن معاملات الثبات لأبعاد القيادة التحويلية تراوحت بين (0.81-0.89) أما بالنسبة للعامل التابع التميز التنظيمي فقد تراوحت بين معاملات الثبات (0.83-0.90)، والكلي (0.89) وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة، علما أن نسبة الاتساق الداخلي المقبولة هي(0.60 فما فوق).

3. 7 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحــصائية للعلــوم الاجتماعيـــة (SPSS.16) (Statistical Package For Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عــن فقرات أداة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراســة، وحــساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- حساب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار دخول المتغيرات المستقلة فــي معادلــة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للمتغيّرات الديموغرافية فــي تــصوّرات المبحوثين إزاء المتغيّر التابع.

5- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عــالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

6- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانـــات تتبـــع التوزيـــع الطبيعي(Normal Distributions).

7- كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يأتي عرض نتائج الإحصاء الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية التي تمارس في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر أبعاد القيادة التحويلية

تسلسل الفقرات	أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
8-1	التأثير المثالي	3.67	0.55	2	مرتفعة
16-9	الدافع الإلهامي	3.71	0.53	1	مرتفعة
23-17	الاعتبارية الفردية	3.65	0.57	3	مرتفعة
30-24	الاستثارة الفكرية	3.58	0.59	4	مرتفعة
30-1	المتوسط الكلي	3.62	0.54	-	مرتفعة

يظهر من الجدول(5) أن المتوسط العام لأبعاد القيادة التحويلية بلغ(3.62)، وهذا يعني توافر أبعاد القيادة التحويلية التي تمارس في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك بدرجة مرتفعة. وبتحليل أبعاد القيادة التحويلية ، يتضح أن بُعد الدافع الإلهامي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري(0.53)، يليه بُعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري (0.55) ، يليه بُعد الاعتبارية الفردية بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وانحراف معياري (0.57)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري (0.59). وتدل هذه النتيجة إلى أن العاملين تتركز تصوراتهم على الدافع

الإلهامي ومثل هذهِ النتيجة ملموسة ومستشعرة لدى العاملين، إذ إن القادة يهتمون بتنمية القيم والاتجاهات لدى العاملين، وأن لديهم صفات وخصائص محببة لــدى العــاملين ويمكن اعتبارهم قدوة ونموذجًا يحتذى به، ولديهم القدرة على الإقناع، والعمل بــروح الفريق مما يقوي من دافعية العاملين على الإنجاز والأداء الجيد .كما تدل هذه النتيجــة على أن القادة يشجعون على التغيير المخطط ويسعون إلى تطــوير العمــل وتمكــين العاملين من خلال تفويض بعض الصلاحيات الإدارية، ويشجع المديرون على تحقيــق المزيد من الأداء الجيد من خلال نجاحهم في تحفيز العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تعترض العمل.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمدى توافر أبعاد القيادة التحويلية التي تمــارس فــي وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك وهي كما يلي:

أولاً: بعد التأثير المثالي:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر بُعد التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يعطي القائد الأولوية لتحقيق أهداف الوزارة عند انجــاز العمل.	3.72	0.99	4	مرتفعة
2	يساعد القائد في بيان توضيح أهداف الوزارة للمرؤوسين.	3.42	1.03	8	متوسط
3	يقوم القائد بنقل أهداف الوزارة إلى جميع العاملين فيها.	3.76	0.94	3	مرتفعة
4	يشجع القائد الأفراد على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول أهداف الوزارة .	3.61	1.00	6	مرتفعة
5	يقوم القائد بتحديد أهداف الوزارة المستقبلية.	3.86	0.93	1	مرتفعة
6	بقوم القائد بإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين داخل الوزارة.	3.79	0.97	2	مرتفعة
7	يتساهل القائد في محاسبة المرؤوسين في حــالات عــدم الالتزام بالحضور للدائرة.	3.56	1.01	7	مرتفعة
8	يكثر القائد من السماح للمرؤوسين بمغادرة الوزارة أثناء الدوام الرسمي.	3.62	0.99	5	مرتفعة
8-1	المتوسط الكلي	3.67	0.55	-	مرتفعة

يشير الجدول (6) إلى أن إدراك أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغيـر التـأثير المثالي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسـط الحـسابي (3.67) والانحـراف المعيـاري (0.55)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (5) التي تنص على " يقوم القائد بتحديـد أهداف الوزارة المستقبلية "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.93)، بينما احتلت الفقرة (2) التي تنص على "يساعد القائـد فـي بيـان توضيح أهداف الوزارة للمرؤوسين" المرتبـة الأخيـرة بمتوسـط حـسابي (3.42) وانحراف معياري (1.03).

ثانياً: بعد الدافع الإلهامي:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر بُعد الدافع الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحويلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
9	يهتم القائد بتنمية القيم والاتجاهات لدى العاملين.	3.82	0.94	2	مرتفعة
10	يمثل القائد الأخلاق العالية في ممارساته الإدارية.	3.91	0.87	1	مرتفعة
11	يتميز القائد بشخصية محببة لدى جميع الموظفين.	3.68	0.96	5	مرتفعة
12	يهتم القائد بأن يكون قدوة ومثالاً يحتذي به العاملين.	3.61	0.99	6	مرتفعة
13	يتمتع القائد بقدرة عالية على الإقناع.	3.54	0.98	8	مرتفعة
14	يؤكد القائد على أهمية توفر إحساس جماعي لتحقيـق أهداف المؤسسة.	3.79	0.97	3	مرتفعة
15	يؤمن القائد أن الثقة المتبادلة مـدخل للتغلـب علـى الصعوبات في العمل.	3.72	0.99	4	مرتفعة
16	يتميز القائد بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنـشود للوزارة التي أعمل بها.	3.58	0.97	7	مرتفعة
16-9	المتوسط الكلي	3.71	0.53	-	مرتفعة

يشير الجدول (7) إلى أن إدراك أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغيـر الـدافع الإلهامي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحـسابي (3.71) والانحـراف المعيـاري (0.53)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (10) التي تنص على "يمثل القائد الأخلاق العالية في ممارساته الإدارية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.87)، بينما احتلت الفقرة (13) التي تنص على "يتمتع القائد بقدرة عالية على الإقناع" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.98).

ثالثاً: بعد الاعتبارية الفردية:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر بُعد الاعتبارية الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
17	يثق القائد بإمكانيات وقدرات العاملين في وزارته.	3.52	1.03	7	مرتفعة
18	يثير القائد في العاملين معه العمل بروح الفريق الواحد.	3.59	0.99	4	مرتفعة
19	يثق القائد بمقدرته على مساعدة العاملين معه للتغلب على العقبات التي تواجههم.	3.66	0.96	3	مرتفعة
20	يعد القائد رمزًا للنجاح مما يقوي من دافعية العاملين معه للإنجاز	3.55	1.01	6	مرتفعة
21	يهتم القائد بالعاملين اهتمامًا كبيرًا أكثر من تغليب مصالحة الذاتية	3.57	0.99	5	مرتفعة
22	شخصية القائد الجذابة تساعد في تحسين أداء العاملين.	3.89	0.93	1	مرتفعة
23	يهتم القائد بحاجات الموظفين ومشاعرهم.	3.75	0.98	2	مرتفعة
17-23	المتوسط الكلي	3.65	0.57	-	مرتفعة

يشير الجدول (8) إلى أن إدراك أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الاعتبارية الفردية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) والانحراف المعياري (0.57)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (22) التي تنص على "شخصية القائد الجذابة تساعد في تحسين أداء العاملين"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.93)، بينما احتلت الفقرة (17) التي تنص على "يثق

القائد بإمكانات وقدرات العاملين في وزارته" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.03).

رابعاً: بعد الاستثارة الفكرية:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر بُعد الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
24	يقوم القائد بالتجوال موقع العمل بصفة متكررة ومفاجئة.	3.65	0.96	2	مرتفعة
25	ينمي القائد الشعور بأهمية الابتكار لدى العاملين.	3.55	1.00	5	مرتفعة
26	ينمي القائد الشعور بأهمية التخطيط لدى العاملين.	3.73	0.94	1	مرتفعة
27	يقوم القائد بوضع خطه محددة لتدريب العاملين فيها.	3.62	1.01	4	مرتفعة
28	يعتمد القائد في التغيير والتطوير على فرق عمل مسئولة.	3.65	0.97	3	مرتفعة
29	يحدد القائد نقاط القوة والضعف في الوزارة من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.	3.40	1.03	7	متوسط
30	يقوم القائد بتحديد الفرص القائمة من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.	3.48	1.02	6	متوسط
24-30	المتوسط الكلي	3.58	0.59	-	مرتفعة

يشير الجدول (9) إلى أن إدراك أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الاستثارة الفكرية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58) والانحراف المعياري (0.59)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (26) التي تنص على " ينمي القائد الشعور بأهمية التخطيط لدى العاملين"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (29) التي تنص على "يحدد القائد نقاط القوة والضعف في الوزارة من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.03).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى إدراك العاملين في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك لأبعاد التميز التنظيمي؟

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر أبعاد التميز التنظيمي

تسلسل الفقرات	أبعاد التميز التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
31-37	تميز القيادة	3.62	0.55	3	مرتفعة
38-42	تميز المرؤوسون	3.59	0.55	4	مرتفعة
43-47	تميز الهيكل التنظيمي	3.64	0.54	2	مرتفعة
48-52	تميز الثقافة التنظيمية	3.73	0.52	1	مرتفعة
31-52	المتوسط الكلي	3.65	0.52	-	مرتفعة

يبين الجدول (10) أنّ المتوسطات لتصّورات المبحوثين للتميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلّي لإدراك المبحوثين للتميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك (3.65) وانحراف معياري (0.52)، وقد احتّل بُعد تميز الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، يلي ذلك بُعد تميز الهيكل التنظيمي، بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تميز القيادة، بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد المرؤوسون بمتوسط حسابي بلغ (3.59). ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة حيث تفسر على أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات وإستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية والقرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات المبحوثين لأبعاد التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك وهي كما يلي:

1. تميز القيادة:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد تميز القيادة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
31	تراقب القيادة عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.	3.74	0.95	1	مرتفعة
32	تسند القيادة الوظائف بحسب قدرات العاملين.	3.59	0.97	2	مرتفعة
33	تحقق القيادة أهداف العمل بممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية.	3.54	1.01	6	مرتفعة
34	تحرص القيادة على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة.	3.62	1.01	4	مرتفعة
35	تخلق القيادة الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل.	3.67	0.96	3	مرتفعة
36	تشجّع القيادة الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق حول أهمية التميز في العمل.	3.52	1.02	7	مرتفعة
37	تمتلك القيادة تصوراً واضحاً للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.	3.58	0.99	5	مرتفعة
31-37	المتوسط الكلي لبُعد تميز القيادة	3.62	0.55	-	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (11) أنّ المتوسط الحسابي لتصوّرات المبحوثين لبُعد تميز القيادة، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.62) وانحراف معياري (0.55). وقد احتلت الفقرة (31) التي تنص:" تراقب القيادة عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.95)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (36) التي تنص:" تشجّع القيادة الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق حول أهمية التميز في العمل" وبمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.02)، وهي تعكس موافقة مرتفعة.

2. تميز المرؤوسون:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد تميز المرؤوسون

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
38	يعرف المرؤوسون واجباتهم دون صعوبة.	3.68	0.94	1	مرتفعة
39	يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.	3.59	0.99	3	مرتفعة
40	توفر الوزارة فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم.	3.51	1.01	5	مرتفعة
41	يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم.	3.56	0.96	4	مرتفعة
42	لدى المرؤوسون الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل.	3.60	0.98	2	مرتفعة
42-38	المتوسط الكلي لبُعد تميز المرؤوسون	3.59	0.56	-	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (12) أنّ المتوسط الحسابي لتصوّرات المبحوثين لبُعد تميز المرؤوسون، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.59) وانحراف معياري (0.56). وقد احتلت الفقرة (38) التي تنص:" يعرف المرؤوسون واجباتهم دون صعوبة" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.94)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (40) التي تنص:"توفر الوزارة فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم" وبمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.01)، وهي تعكس موافقة مرتفعة.

3. تميز الهيكل التنظيمي:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد تميز الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
43	تتم مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.	3.58	0.99	4	مرتفعة
44	تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.	3.69	1.01	2	مرتفعة
45	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها الوزارة.	3.72	0.92	1	مرتفعة
46	يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي للوزارة التي أعمل بها.	3.65	0.98	3	مرتفعة
47	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين كل وحدة وطاقتها في الأداء.	3.55	1.03	5	مرتفعة
43-47	المتوسط الكلي لبُعد تميز الهيكل التنظيمي	3.64	0.54	-	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (13) أنّ المتوسط الحسابي لتصوّرات المبحوثين لبُعد تميز الهيكل التنظيمي، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.64) وانحراف معياري (0.54). وقد احتلت الفقرة (45) التي تنص:"يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها وزارتي" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.92)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (47) التي تنص:" يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين كل وحدة وطاقتها في الأداء" وبمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.03)، وهي تعكس موافقة مرتفعة.

4. تميز الثقافة التنظيمية:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد تميز الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
48	تمنح ثقافة الوزارة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.	3.85	0.98	2	مرتفعة
49	تعكس ثقافة الوزارة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين.	3.68	0.99	4	مرتفعة
50	تعتمد ثقافة الوزارة التي أعمل بها شبكة معلومات فعالة في تقديم خدماتها.	3.45	1.02	5	متوسطة
51	تهتم الثقافة التنظيمية باستخدام المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.	3.91	0.88	1	مرتفعة
52	تمنح الثقافة التنظيمية القوة للعاملين لتحقيق أهدافها.	3.75	0.96	3	مرتفعة
52-48	المتوسط الكلي لبُعد تميز الثقافة التنظيمية	3.73	0.52	-	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (14) أنّ المتوسط الحسابي لتصوّرات المبحوثين لبُعد تميز الثقافة التنظيمية، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.73) وانحراف معياري (0.52). وقد احتلت الفقرة (51) التي تنص:" تهتم الثقافة التنظيمية باستخدام المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.88)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (50) التي تنص:" تعتمد ثقافة الوزارة التي أعمل بها شبكة معلومات فعالة في تقديم خدماتها" وبمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.02)، وهي تعكس موافقة متوسطة.

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) اكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول (15) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول (15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين (أقل من 10) **VIF**	التباين المسموح (اكبر من 5%) **Tolerance**	الالتواء (أقل من 1) **Skewness**
الدافع الإلهامي	1.816	0.551	0.358
التأثير المثالي	2.405	0.416	0.444
الاعتبارية الفردية	2.320	0.431	0.015
الاستثارة الفكرية	2.447	0.409	0.111

نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (1.816 -2.447)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.409 -0.551) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1)، كما تم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والتابعة.

جدول (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التميز التنظيمي	(4، 206)	0.562	**126.312***	**0.000**
تميز القيادة	(4، 206)	0.389	**46.157***	**0.000**
تميز المرؤوسين	(4، 206)	0.408	**53.779***	**0.000**
تميز الهيكل التنظيمي	(4، 206)	0.452	**61.959***	**0.000**
تميز الثقافة التنظيمية	(4، 206)	0.53	**72.733***	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (16) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية(4، 206)، حيث إن أبعاد القيادة التحويلية تفسر (56.2%) من التباين في بُعد(التميز التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (38.9%) من التباين في بُعد (تميز القيادة)، وتُفسر أيضاً (40.8%) من التباين في بُعد (تميز المرؤوسين)، وفسرت أبعاد القيادة التحويلية (45.2%) من التباين في بُعد (تميز الهيكل التنظيمي)، وأخيراً فسرت أبعاد القيادة التحويلية (53%) من التباين في بُعد (تميز الثقافة التنظيمية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد القيادة التحويلية في تفسير الأبعاد التابعة للتميز التنظيمي. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) في التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك.

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة في التميز التنظيمي.

أبعاد القيادة التحويلية	**B**	**الخطأ المعياري**	**Beta**	**قيمة t**	**الدلالة الإحصائية**
الدافع الإلهامي	0.173	0.039	0.220	***4.388**	**0.000**
التأثير المثالي	0.241	0.040	0.296	***6.007**	**0.000**
الاعتبارية الفردية	0.129	0.038	0.171	***3.369**	**0.001**
الاستثارة الفكرية	0.195	0.036	0.250	***5.470**	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (17) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التميز التنظيمي) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) في التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك.

الجدول (18)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بالتميز التنظيمي من خلال أبعاد القيادة التحويلية.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التأثير المثالي	0.410	***18.414**	**0.000**
الاستثارة الفكرية	0.514	***9.385**	**0.000**
الدافع الإلهامي	0.549	***5.641**	**0.000**
الاعتبارية الفردية	0.562	***3.546**	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة في التميز التنظيمي، يوضح الجدول (18) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد التأثير المثالي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 41% من التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، تلاه بعد الاستثارة الفكرية الذي فسر مع بعد التأثير المثالي ما مقداره (51.4%) من التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، تلاه بُعد الدافع الإلهامي الذي فسر مع بُعدي (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية) ما مقداره (54.9%) من التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، ثم جاء بُعد الاعتبارية الفردية الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (56.2%) من التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي).

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة في تميز القيادة .

أبعاد القيادة التحويلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
التأثير المثالي	0.207	0.054	0.237	***3.846**	**0.000**
الاستثارة الفكرية	0.199	0.055	0.219	***3.620**	**0.000**
الدافع الإلهامي	0.096	0.052	0.114	1.839	0.067
الاعتبارية الفردية	0.239	0.049	0.276	***4.906**	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (19) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (التأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تميز القيادة) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (الدافع الإلهامي) في المتغير التابع (تميز القيادة).

مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، ونقبلها فيما يتعلق بمتغير الدافع الإلهامي.

الجدول (20)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بتميز القيادة من خلال أبعاد القيادة التحويلية .

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاعتبارية الفردية	0.269	***13.814**	**0.000**
التأثير المثالي	0.355	***7.173**	**0.000**
الاستثارة الفكرية	0.385	***4.304**	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد القيادة التحويلية في تميز القيادة، يوضح الجدول (20) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد الاعتبارية الفردية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 26.9% من التباين في المتغير التابع (تميز القيادة)، تلاه بعد التأثير المثالي الذي فسر مع بعد الاعتبارية الفردية ما مقداره (35.5%) من التباين في المتغير التابع (تميز القيادة)، تلاه بُعد الاستثارة الفكرية الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (38.5%) من التباين في المتغير التابع (تميز القيادة).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة في تميز المرؤوسين.

أبعاد القيادة التحويلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
التأثير المثالي	0.188	0.058	0.212	***3.217**	**0.001**
الاستثارة الفكرية	0.268	0.059	0.292	***4.503**	**0.000**
الدافع الإلهامي	0.143	0.057	0.167	***2.515**	**0.012**
الاعتبارية الفردية	0.153	0.053	0.174	***2.906**	**0.004**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (21) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تميز المرؤوسين) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك.

الجدول (22)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بتميز المرؤوسين من خلال أبعاد القيادة التحويلية .

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاستثارة الفكرية	0.336	**12.857**	**0.000**
التأثير المثالي	0.383	**4.967**	**0.000**
الاعتبارية الفردية	0.400	**3.002**	**0.003**
الدافع الإلهامي	0.408	**2.100**	**0.036**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد القيادة التحويلية في تميز المرؤوسين، يوضح الجدول (22) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد الاستثارة الفكرية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 33.6% من التباين في المتغير التابع (تميز المرؤوسين)، تلاه بعد التأثير المثالي الذي فسر مع بعد الاستثارة الفكرية ما مقداره (38.3%) من التباين في المتغير التابع (تميز المرؤوسين)، تلاه بُعد الاعتبارية الفردية الذي فسر مع بعدي (الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي) ما مقداره (40.0%) من التباين في المتغير التابع (تميز المرؤوسين)، ثم جاء بعد الدافع الإلهامي الذي فسر مع الأبعاد الثلاثة السابقة ما مقداره (40.8%) من التباين في المتغير التابع (تميز المرؤوسين).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة في تميز الهيكل التنظيمي.

أبعاد القيادة التحويلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
التأثير المثالي	0.172	0.068	0.161	**2.525**	**0.012**
الاستثارة الفكرية	0.318	0.069	0.288	**4.594**	**0.000**
الدافع الإلهامي	0.019	0.066	0.019	0.288	0.773
الاعتبارية الفردية	0.265	0.062	0.250	**4.306**	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (23) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (التأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما بينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي (التأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) في المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، ونقبلها فيما يتعلق بمتغير الدافع الإلهامي.

الجدول (24)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بتميز الهيكل التنظيمي من خلال أبعاد القيادة التحويلية .

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاستثارة الفكرية	0.350	**13.242**	**0.000**
الاعتبارية الفردية	0.430	**6.756**	**0.000**
التأثير المثالي	0.450	**3.489**	**0.001**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد القيادة التحويلية في تميز الهيكل التنظيمي، يوضح الجدول (24) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد الاستثارة الفكرية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 35.0% من التباين في المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي)، تلاه بعد الاعتبارية الفردية الذي فسر مع بعد الاستثارة الفكرية ما مقداره (43.0%) من التباين في المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي)، تلاه بُعد التأثير المثالي الذي فسر مع بعدي (الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية) ما مقداره (45.0%) من التباين في المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي).

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة في تميز الثقافة التنظيمية .

أبعاد القيادة التحويلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
التأثير المثالي	0.199	0.057	0.208	***3.518**	**0.000**
الاستثارة الفكرية	0.254	0.058	0.256	***4.406**	**0.000**
الدافع الإلهامي	0.182	0.055	0.197	***3.306**	**0.001**
الاعتبارية الفردية	0.155	0.051	0.164	***3.034**	**0.003**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (25) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تميز الثقافة التنظيمية) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك.

الجدول (26)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بتميز الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد القيادة التحويلية .

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاستثارة الفكرية	0.410	**15.065***	**0.000**
التأثير المثالي	0.487	**6.960***	**0.000**
الدافع الإلهامي	0.516	**4.373***	**0.000**
الاعتبارية الفردية	0.530	**3.117***	**0.002**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجــراء تحليــل الانحــدار المتعــدد التــدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المــساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد القيادة التحويلية في تميز الثقافة التنظيمية، يوضح الجدول (26) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحــدار، فقــد أحتل بُعد الاستثارة الفكرية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 41.0% من التباين فــي المتغير التابع (تميز الثقافة التنظيمية)، تلاه بعد التأثير المثالي الذي فــسر مــع بعــد الاستثارة الفكرية ما مقداره (48.7%) من التباين في المتغير التابع (تميــز الثقافــة التنظيمية)، تلاه بُعد الدافع الإلهامي الذي فسر مع بعدي (الاستثارة الفكرية، التــأثير المثالي) ما مقداره (51.6%) من التباين في المتغير التابع (تميز الثقافة التنظيميــة) ، وأخيراً دخل بعد الاعتبارية الفردية الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (53.0%) من التباين في المتغير التابع (تميز الثقافة التنظيمية).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين للقيادة التحويلية بأبعادها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).

الجدول (27)

تحليل التباين(One Way Anova) لتصورات العاملين في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك نحو القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 208)	10.154 121.800	5.077 0.586	*8.66	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 207)	7.215 124.739	2.405 0.603	*3.98	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 207)	16.995 114.959	5.665 0.555	*10.207	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروق في تصورات العاملين في وزارة العدل السعودية في منطقة تبـــوك نحو القيادة التحويلية تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

أشارت النتائج في الجدول (27) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصورات العاملين نحو القيادة التحويلية حيث وجدت أن قيمة ($F=8.66$) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك نحو القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبـــين الجـــدول (28) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابـــات المبحـــوثين ذوي المؤهـــل العلمـــي

(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم كلية مجتمع فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (دراسات عليا) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى (دبلوم كلية مجتمع فما دون) فقد بلغ (3.36) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم كلية مجتمع فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (بكالوريوس) (3.69)، أما متوسط الفئة الأولى (دبلوم كلية مجتمع فما دون) فقد بلغ (3.36) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويفسر تلك النتائج أنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

الجدول (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين نحو القيادة التحويلية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم كلية مجتمع فما دون	3.36	-	*0.33	*0.45
بكالوريوس	3.69	-	-	-
دراسات عليا	3.81	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروق في تصورات العاملين في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك نحو القيادة التحويلية تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج في الجدول (27) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصورات العاملين نحو القيادة التحويلية حيث وجدت أن قيمة ($F=3.98$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة

والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك نحو القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (29) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.38)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.78) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.74)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.38) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (41-50 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر العامل كان أكثر اهتماماً بتوظيف أبعاد القيادة التحويلية ذلك لأن كبار السن هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن وهم أكثر قدرةً على اتخاذ القرار مما يساعد على إيجاد الإبداع في العمل والتميز في الأداء.

الجدول (29)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين نحو القيادة التحويلية تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.38	-	-	*0.36	*0.40
31-40 سنة	3.59	-	-	-	-
41-50 سنة	3.74	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.78	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروق في تصورات العاملين في وزارة العدل السعودية في منطقة تبــوك نحو القيادة التحويلية تبعاً لمتغير "الخبرة".

أشارت النتائج في الجدول (27) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية

لمتغير (الخبرة) في تصورات العاملين نحو القيادة التحويلية حيث وجدت أن قيمة ($F=10.207$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو القيادة التحويلية تعزى لمتغير الخبرة. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (30) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (31 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (10سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(31 سنة فأكثر) (3.80)، أما متوسط الفئة الأولى (10سنوات فأقل) فقد بلغ(3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (31 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (31 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(11-20 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (31 سنة فأكثر) (3.80)، أما متوسط الفئة الثانية (6-10سنوات) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (31 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21-30 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(10سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (21-30 سنة) (3.71)، أما متوسط الفئة الأولى (10سنوات فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21-30 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في توظيف أبعاد القيادة التحويلية.

الجدول (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين نحو القيادة التحويلية حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	10سنوات فأقل	11-20 سنة	21-30 سنة	31 سنة فأكثر
10سنوات فأقل	3.44	-	-	*0.27	*0.36
11-20 سنة	3.58	-	-	-	*0.22
21-30 سنة	3.71	-	-	-	-
31 سنة فأكثر	3.80	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين لتحقيق التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).

الجدول (31)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 208)	3.02 79.99	1.51 0.385	*3.92	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 207)	5.57 77.44	1.86 0.376	*4.95	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 207)	2.73 80.29	0.91 0.386	*2.35	0.031

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي":

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (31) للفروقات في التميز التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في التميز

التنظيمي حيث وجدت أن (F=3.92) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (32) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم كلية مجتمع فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(دراسات عليا) (3.80)، أما متوسط الفئة الأولى (دبلوم كلية مجتمع فما دون) فقد بلغ (3.46) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (دبلوم كلية مجتمع فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(دبلوم كلية مجتمع فما دون) (3.46)، أما متوسط الفئة الثانية (بكالوريوس) فقد بلغ (3.68) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس. ويفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد مؤهل الموظف تزاد تبعاً لذلك خبراته ويصبح أكثر علماً ودارية بحيثيات العمل ويكون أكثر عطاءً له.

الجدول (32)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتميز التنظيمي حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم كلية مجتمع فما دون	3.46	-	0.22	*0.34
بكالوريوس	3.68	-	-	
دراسات عليا	3.80	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (31) للتميز التنظيمي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في التميز التنظيمي حيث وجدت أن (F=4.95) ومستوى

الدلالة (α≤0.05) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (33) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.48)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.75) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.66)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.48) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.71)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.48) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (46-55 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر الفرد يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، فتزداد ثقته واعتماده على نفسه ويزداد توظيفه لمؤشرات التميز في الأداء.

الجدول (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	46-55 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.48	-	*0.18	*0.23	*0.27
31-40 سنة	3.66	-	-	-	-
41-50 سنة	3.71	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.75	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير "الخبرة":

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (31) للتميز التنظيمي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التميز التنظيمي حيث وجدت أن (F=2.35) ومستوى الدلالة (α =0.031) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (34) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (31 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (10سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (31سنة فأكثر) (3.77)، أما متوسط الفئة الأولى (10سنوات فأقل) فقد بلغ (3.52) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (31 سنة فأكثر). وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زادت خبرة الموظف أصبح أكثر دراية وإدراكاً لتفاصيل العمل حيث تكون مشاركته لتوظيف مؤشرات التميز التنظيمي عالية ومؤثرة نسبياً.

الجدول (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتميز التنظيمي حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	10سنوات فأقل	11-20 سنة	21-30 سنة	31 سنة فأكثر
10سنوات فأقل	3.52	-	-	-	*0.25
11-20 سنة	3.63	-	-	-	-
21-30 سنة	3.66	-	-	-	-
31 سنة فأكثر	3.77	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

4. 3 مناقشة النتائج:

1. أشارت النتائج إلى توافر أبعاد القيادة التحويلية التي تمارس فـــي وزارة العـــدل السعودية في منطقة تبوك بدرجة مرتفعة. وأن بُعد الدافع الإلهامي احتل المرتبة

الأولى، يليه بُعد التأثير المثالي، يليه بُعد الاعتبارية الفردية، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الاستثارة الفكرية. وهذا يعكس مقدرة القادة على تقديم رؤى مستقبلية واضحة للوزارة، وتقديم الفهم الواضح للدور الذي يتوجب على العاملين القيام به لتحقيق تلك الرؤى. الأمر الذي يولد لدى العاملين الشعور بالأمل لمستقبل أفضل إذ ما تحققت تلك الرؤى. مما قد يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي والدافعية للرغبة بعمل أي شيء لتحقيق الأهداف المتفق عليها. كما أن القادة الممارسين لهذا السلوك عادة ما يتسمون بكفاءة ومقدرة عالية على التنبؤ فهم محل ثقة العاملين واحترامهم الأمر الذي يزيد من دافعية العاملين لبذل أكثر من المتوقع لتحقيق الأهداف. والقائد التحويلي عادة ما يعمل على تنمية التعاون بين العاملين بتنمية الثقة والمشاركة كوسيلة لتحسين الإنتاجية، وصقل مهارات العاملين، وتوفير المساندة لهم بالتدريب اللازم، والاهتمام، والعناية، والتوجيه، لتزداد دافعيتهم لأداء يتجاوز توقعاتهم. والتقت مع دراسة (العياش، 2010) ودراسة (الشريفي، والتنح، 2010) من حيث أهمية توافر أبعاد القيادة التحويلية.

2. أشارت النتائج أنّ تصوّرات المبحوثين للتميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتّل بُعد تميز الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد تميز الهيكل التنظيمي، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تميز القيادة، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد المرؤوسون. وتفسر هذه النتيجة على أن العاملين في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك يمتلكون قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميّزة، تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للوزارة. ويتبين من هذه النتائج أن أفراد العينة قد أعطوا أعلى درجة أولوية لتميز الثقافة التنظيمية ، وهذه نتيجة طبيعية، حيث يشكل هذا البعد مصدر هاماً لدرجة الفهم بين أعضاء الوزارة في إطار التناسب بين التخصص والمهارة والقدرة على الأداء، ومنح أعضاء

الوزارة الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة، وتعزز هذه النتيجة نتائج الخصائص الشخصية لأفراد العينة والتي دلت على مستويات تعليمية مرتفعة نسبياً، والتقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الضلاعين، 2010) ودراسة (السعودي، 2008).

3. دلت النتائج إن أبعاد القيادة التحويلية تفسر (56.2%) من التباين في بُعد(التميز التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (38.9%) من التباين في بُعد (تميز القيادة)، وتُفسر أيضاً (40.8%) من التباين في بُعد (تميز المرؤوسين)، وفسرت أبعاد القيادة التحويلية (45.2%) من التباين في بُعد (تميز الهيكل التنظيمي)، وأخيراً فسرت أبعاد القيادة التحويلية (53%) من التباين في بُعد (تميز الثقافة التنظيمية)، وتُفسّر هذه النتيجة أيضاً على أن القيادة التحويلية من أحد المؤثرات المحفزة على تحقيق التميز التنظيمي، حيث إنّ توافر أبعاد القيادة التحويلية يسهم في سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالوزارة؛ من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً، كما تُفسّر هذه النتيجة أيضاً على أن العاملين يحتاجون إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة الوزارة والقيم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة الوزارة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات.

4. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التميز التنظيمي) وأحتل بُعد التأثير المثالي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 41% من التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، تلاه بعد

الاستثارة الفكرية الذي فسر مع بعد التأثير المثالي ما مقـداره (51.4%) مـن التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، تلاه بُعد الدافع الإلهامي الذي فـسر مع بُعدي (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية) ما مقداره (54.9%) من التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، ثم جاء بُعد الاعتبارية الفردية الذي فسر مـع الأبعاد السابقة ما مقداره (56.2%) من التباين فـي المتغيـر التـابع (التميـز التنظيمي). يُفسر تلك النتيجة أن توافر أبعاد القيادة التحويلية تولـد العـاملين الإحساس بالراحة والثقة النفسية وترفع من معنوياتهم وتثير حماسهم لاسـتخدام جُل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، مما يساعد في تحقيق متطلبات التميـز التنظيمي.

5. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (التأثير المثـالي، والاعتباريـة الفرديـة، والاستثارة الفكرية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغيـر التـابع (تميز القيادة) وأحتل بُعد الاعتبارية الفردية المرتبة الأولى وفسر مـا مقـداره 26.9% من التباين في المتغير التابع (تميز القيادة)، تلاه بعد التـأثير المثـالي الذي فسر مع بعد الاعتبارية الفردية ما مقداره (35.5%) من التباين في المتغير التابع (تميز القيادة)، تلاه بُعد الاستثارة الفكرية الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (38.5%) من التباين في المتغير التابع (تميز القيادة). وتفسر هذه النتيجة على أن توافر أبعاد القيادة التحويلية يسهم في دعم وتعزيز الثقافة المشجعة فـي القدرة على تسهيل تعلم الآخرين وذلك بأن يقوم القائد بدور المدرب والمرشـد عن طريق تقديم الحوافز المناسبة وبرامج التدريب والتطوير والتسامح وتفـادي توجيه اللوم.

6. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (الـدافع الإلهـامي، والتـأثير المثـالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تميز المرؤوسين) وأحتل بُعد الاستثارة الفكرية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 33.6% من التباين في المتغير التابع (تميز المرؤوسين)، تلاه

بعد التأثير المثالي الذي فسر مع بعد الاستثارة الفكرية ما مقداره (38.3%) من التباين في المتغير التابع (تميز المرؤوسين)، تلاه بُعد الاعتبارية الفردية الـــذي فسر مع بعدي (الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي) ما مقـــداره (40.0%) مـــن التباين في المتغير التابع (تميز المرؤوسين)، ثم جاء بعد الدافع الإلهامي الـــذي فسر مع الأبعاد الثلاثة السابقة ما مقداره (40.8%) من التباين في المتغير التابع (تميز المرؤوسين). ومما يفسر هذه النتيجة أن توافر أبعاد القيادة التحويلية غالباً ما يعزز أوضاع العاملين وتجعلهم يتفاعلون إيجابيـــاً لـــيس فقـــط فـــي كيفيـــة الإجراءات بل أيضاً في تنمية القيادات الإدارية الدنيا فـــي صـــفوف العـــاملين وتشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبيـــر عـــن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، كل ذلك يعزز التزام العـــاملين أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف المنظمة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف الوزارة.

7. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (التأثير المثـــالي، والاعتباريـــة الفرديـــة، والاستثارة الفكرية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغيـــر التـــابع (تميز الهيكل التنظيمي) وأحتل بُعد الاستثارة الفكرية المرتبة الأولى وفسر مـــا مقداره 35.0% من التباين في المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي)، تلاه بعد الاعتبارية الفردية الذي فسر مع بعد الاستثارة الفكرية ما مقداره (43.0%) من التباين في المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي)، تلاه بُعد التأثير المثالي الـــذي فسر مع بعدي (الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية) ما مقداره (45.0%) من التباين في المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي). وما يفسر ذلك أن توافر أبعاد القيادة التحويلية غالباً ما يسهم في توزيـــع الأعمـــال وتحديـــد مهـــام الأفـــراد والمجموعات لتحقيق أهداف الوزارة. وتحديد المـــستويات الإداريـــة ونطـــاق الإشراف وتحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها البعض وتحقيق الترابط بينها

لجعل الوزارة تعمل كوحدة واحدة، وتحديد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها في الوزارة.

8. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (الـدافع الإلهـامي، والتـأثير المثـالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تميز الثقافة التنظيمية) وأحتل بُعد الاستثارة الفكرية المرتبـة الأولى وفسر ما مقداره 41.0% من التباين في المتغير التـابع (تميـز الثقافـة التنظيمية)، تلاه بعد التأثير المثالي الذي فسر مع بعد الاستثارة الفكرية ما مقداره (48.7%) من التباين في المتغير التابع (تميز الثقافة التنظيمية)، تلاه بُعد الدافع الإلهامي الذي فسر مع بعدي (الاستثارة الفكرية، التأثير المثـالي) مـا مقـداره (51.6%) من التباين في المتغير التابع (تميز الثقافة التنظيمية) ، وأخيراً دخـل بعد الاعتبارية الفردية الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقـداره (53.0%) مـن التباين في المتغير التابع (تميز الثقافة التنظيمية).

9. دلّت النتائج على أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في تصورات العاملين للقيادة التحويلية، وأن الفروق لصالح ذوي المؤهـل العلمـي (بكالوريوس، ودراسات عليا). ويفسّر ذلك أنّ الفرد الحاصـل علـى المؤهـل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كـان المؤهـل عالياً، كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً. وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في تصورات العاملين للقيادة التحويلية لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (21-30سنة، و31سنة فأكثر)، وما يفـسر تلـك النتيجة أنه كلما زادت خبرات الفرد بالوظيفة يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، ويصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد فتزداد ثقته واعتماده على نفسه، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في تصورات العاملين للقيادة التحويلية وأن الفروق لصالح العاملين ذوي الأعمار (41-50سنة، و51

سنة فأكثر). ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نـضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءً وعلماً ودارية بحيثيات العمل.

10. دلّت النتائج على أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمـي في التميز التنظيمي، وأن الفروق لصالح ذوي المؤهـل العلمـي (بكـالوريوس دراسات عليا). وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التميـز التنظيمي لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (31سنة فأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في التميز التنظيمـي وأن الفـروق لـصالح العاملين ذوي الأعمار (31-40سنة، و41-50سنة، و51 سنة فأكثر). ويرجـع السبب في ذلك إلى أنه كلما زاد مؤهل الفرد وخبراته يكون أكثر ادراكاً لتفاصيل العمل ولمنافع التميز التنظيمي الذي يمنحهم الاطمئنان والاستقرار في العمـل، وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بـسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها، ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل، وأنـه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابيـة فـي العمل ويرتقي مركزه الوظيفي، ويكون على درجـة عاليـة مـن المـسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

4. 4 التوصيات:

إعتماداً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في التميـز التنظيمـي. وعليه توصي الدراسة بما يلي:

أ. تشجيع العاملين في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك على الأداء المتميز عن طريق تقديم الحوافز المادية والمعنوية.

ب. إيجاد مناخ وبيئة تنظيمية محفزة ومساندة للتميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك.

جـ. توعية العاملين في وزارة العدل السعودية بمنطقة تبوك بأهداف وأهمية التميز التنظيمي والنتائج المترتبة على ذلك من خلال الدورات التدريبية وعقد المؤتمرات وورش العمل حول ذلك.

د. تدريب جميع العاملين في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك على التكنولوجيا المتاحة بهدف الاستفادة المثلى منها في أداء العمل.

2. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تنبؤاً في التميز التنظيمي التأثير المثالي ومن ثم الحث على الرؤية المشتركة، لذا توصي الدراسة:

أ. بتنمية مهارات القادة بوزارة العدل السعودية في منطقة تبوك في هذا الجانب.

ب. بزيادة وعي القادة واهتمامهم بتقديم الاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية لما لها من أثر ايجابي على إنتاجية العملية الإدارية.

3. زيادة الوعي والاهتمام بتنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى العاملين في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك بإخضاعهم لدورات تدريبية في هذا المجال، لما لها من اثر إيجابي على التميز التنظيمي.

4. إجراء مزيد من الدراسات العلمية المماثلة على متغيرات أخرى ، وإجراء دراسة لتحديد أثر ممارسة القيادة التحويلية على تحسين الأداء المؤسسي في وزارة العدل السعودية.

المراجع

أ. المراجع العربية:

إبراهيم، عيد (2002). **الموهبة والإبداع**: دار المعارف. القاهرة.

إبراهيم، يحيى (2001).**استراتيجيات النجاح وأسرار التميز**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.

براندون، توروبوف (2000). **فن ومهارة التعامل مع الناس**، ترجمة مكتبة جرير، الرياض.

بريش، فايزة (2005)، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، **المجلة المصرية للدراسات التجارية** مجلد 31، ص 11- 38.

توفيق، عبد الرحمن (2004). **الشخصية القيادية فكراً وفعلاً**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك، القاهرة.

ثومسون, روزمري (2004). **إدارة الأفراد**. ترجمة حزام ماطر المطيري، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض.

جاردنر، جون (2009). **التميز الموهبة والقيادة**. ترجمة محمد محمود رضوان، ط3، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.

الجرجري، أحمد سليمان محمد، محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، ماجد محمد صالح سليمان (2009). "أثر إبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل. **الإدارة العامة**، المجلد(44)، العدد (3)، ص ص253-288.

جولمان، دانيال، ريتشارد بوياتزيس، آني ماكي (2004). **القادة الجدد**. ترجمة عثمان الجبالي المثلوثي، دار المريخ، الرياض.

حريم، حسين (2010). **إدارة المنظمات: منظور كلي**. ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

الحسين، خالد، علي (2009). أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي في المصارف التجارية القطرية. **مجلس النشر العلمي**، الكويت، الحولية 29 - الرسالة 290، ص ص 84- 111.

حسين، عبد الفتاح ذياب (1998). **الإدارة الفعّالة**، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة.

حنفي ، عبد الغفار (1990). **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**. ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية.

الخرشه، ياسين، والزريقات خالد(2010). عوامل التغيير وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة البوتاس العربية. **مجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت**، المجلد(23)، العدد(2)، ص ص 52-76.

الخشرومي، محمد مصطفى، ومرسي، نبيل محمد (1998). **إدارة الأعمال :المبادئ والمهارات والوظائف**، مكتبة الشقري، الرياض.

دايتون، دافيد (2001). **القيادة والإدارة**. ترجمة أميرة إبراهيم عرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

الدراركة، سلمان (2002). **القيادة وصفات القائد الناجح**. ط1، دار البشائر الإسلامية، بيروت.

الدويري، غسان غريب (2009). " إدارة التميز في القطاع العام الأردني". **مجلة المسارات الثقافية**، الأمارات العربية المتحدة، العدد(1)، المجلد(2)، ص ص 54-69.

ريتشارد ت.باسكال وانتوني ج آثوس(1989). **فن الإدارة اليابانية**. (ترجمة :حسن محمد ياسين)، معهد الإدارة العامة، الرياض.

زايد،عادل (2003). "**الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر.

زويلف، مهدي حسن (2001). **الإدارة : نظريات ومبادئ** :دار الفكر للطباعة. عمان.

السالم، مؤيد سعيد (2002). **تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام**. ط1، دار عالم الكتاب الحديث، عمان.

السعودي، موسى (2008). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، دراسة ميدانية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد(4)، العدد(3) ص ص 57-74.

السلمي. علي (2002). **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة، مصر.

سويدان، طارق، باشراحيل عمر(2004). **صناعة القائد**. ط3، مكتبة العبيكان، الرياض.

سويسي هواري (2010). دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة. **مجلة الباحث**، الجمهورية الجزائرية، العدد السابع، ص 55- ص 70.

الشريفي، عباس عبد مهدي، والتنح، منال محمود (2010). " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم. **مجلة العلوم الإنسانية متوفرة عبر Www.Ulum.Nl** السنة (7): العدد 45، ص ص 42-65.

الشماع ، خليل محمد حسن (1999). **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن.

الصرن، رعد حسن (2000). **إدارة الإبداع والابتكار، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق**، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق.

الضلاعين. علي (2010)."أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي". **مجلة دراسات للعلوم الإدارية**، مجلد (37)، عدد(1)، ص ص 64-92.

الضلاعين، علي (2009). " مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية التي تقدمت للحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. **مجلة جامعة عين شمس**، العدد(5)، المجلد(3)، ص ص 89-117.

طه، طارق (2007). "**إدارة المنظمات**"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.

العامري، أحمد بن سالم(2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد(9)، العدد(4)، ص ص 19-39.

عباس، سهليه(2004). **القيادة الإبتكارية والأداء المتميز**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

عبد الوهاب، أحمد جاد (2000). **السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال**، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة.

عبد الوهاب، محمد رفعت، وعثمان حسين (2000). **أساسيات الإدارة العامة**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.

العجمي، محمد الحسنين (2008). **الإدارة والتخطيط التربوي**. ط 1، دار المسيرة للنشـــر والتوزيع، عمـــان .

عقيلي، عمر وصفي (1997)، **الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمـــان .

العياش، زيد عبد الفتاح عبد الرحمن (2010). "**أثر القيادة التحويلية على التعلّم التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى**"، جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال, رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك، الأردن.

عياصره، علي احمد عبد الرحمن(2003). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية

وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم فـــي الأردن. **مجلة العلوم التربوية،** مجلد (32) العدد (1). ص47-61.

فتحي. محمد (2000). **الطريق نحو التميز: كيف تصنع من نفسك قائداً ناجحاً**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بور سعيد، مصر.

الفرا، ماجد سلامه، واللوح، نبيل(2007) تطــور الهياكــل التنظيميــة للــوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، **مجلة الجامعة الإســلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية**، المجلد (15)، العدد (2)، ص ص 461-506.

القريوتي، محمد قاسم (2009)، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق للنشر، عمان.

كاتزنباخ، جون(2002) ، **الأداء المميز:التوافق بين العقل والقلب**،ط1، ترجمة محمد شموط، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض.

كنعان ، نواف (1999)، **القيادة الإدارية**، مطابع الأرز، عمان.

ماهر، أحمد (2007). **تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

ماهوني، فرانسيس (2000)."**ثلاثية إدارة التميز**. ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

المجالي. آمال ياسين(2009). "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة". **مجلة الدراسات للعلوم الإدارية**، مجلد (36)، عدد (1)، ص ص 144-166.

محمود، محمد فتحي (1997). **الإدارة العامة المقارنـــة**. (ط2)، مطـــابع الفـــرزدق التجارية، الرياض.

المغربي، كامل محمد (2003)، **الإدارة: أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**. ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.

المومني، واصل جميل حسين (2008)، **الإدارة المدرسية الفعالة**، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

نصير، نعيم (1987)، **القيادة في الاداره العربية ، وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي**، إدارة البحوث والدراسات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.

النمر، سعود بن حمد (2001)، **الإدارة العامة : الأسس والوظائف**. (ط 5)، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض .

نور محمود إبراهيم، وخلف خالد (2011). " أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية. **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية**، المجلد (17)، عدد(2)، يوليو، ص ص 133-184.

الهواري، سيد (2000)." **المدير الفعال للقرن 21**. ط5، مكتبة عين شمس، القاهرة.

يوسف، بسام عبد الرحمن(2005). اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل. **مجلة جامعة الملك سعود**، المجلد(2)، العدد (18)، ص ص88-107.

ب. المراجع الأجنبية:

Abu-Tayeh, S. & Al Khawaldeh, K. (2004), 'Transformationnel Leadership: a Study of the Leadership Behavior of Jordanian Managers Working in Petroleum Industry', **Dirasat**, 31, (1), 169-179.

Al-Khalifa N. and Aspinwall, E.M. (2000), The Development of Total Quality Management in Qatar, **The TQM Magazine**, Vol. (13), No. (2).

Asagri, A., Silong, A., Ahmad, A.,& Abu-Sama, B.(2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. **European Journal of Social Sciences**,6(4) 140-151.

Avolio, B. Waldman, D. and Yammarino, F. (1991). The Four of Transformational Leadership. **Journal of European Industrial Training**1-9, (4) 15 .

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). **Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set**. (3rd ed.), CA: Mind Garden, Redwood City.

Bass, B. M. (1998). **Transformational leadership: Industry, Military, And Educational Impact**, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Bieber, V. (2003). **Leadership Practices Of Veterans Health Administration Nurse Executives: An Exploration Of Current And Professional Development Needs**. Unpublished doctoral dissertation, East Tennessee State University.

Blake, R.B., & Mouton, J.S. (1984), **The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence,** Gulf Publishing Company, New York.

Burns, J. (1978). **Leadership**, NY; Harder & Row.

Chen, C. & Chung, R. (2007). The Effects of Leadership Styles of Principals in Senior Vocational High Schools for Teacher Organizational Citizenship Behavior and School Organizational Performance. **Contemporary Educational Research Quarterly**, 15(3), 69-114.

Cherrington, D., Bishoffs, S., Dyer, W. and Stephan, E (2000). **Organizational Effectiveness**. (2^{nd} ed.). Provo, UT: Pearson Custom Publishing.

Daft, R (2001). **Organizational Behavior**. ($5^{th)}$ ed). Dryden Press. Harcourt College Publishers. USA.

Daft, Richard, L. & Noe, Reymond, A. (2004). **Organizational Behavior**, (4th ed.). New York: Thomson Learning, USA.

Dobel,(1998), Political Prudence and The Ethics of Leadership **,Public Administration Review** ,Vol.58,No.1 . pp.769 - 780

Drucker, P. F., (2003), **The Essential Drucker, the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Writing on Management**, Harper Business, New York.

Dwyer, K. (2008), "**Leadership: is it Better to be People or Task Oriented**", Change Factory, available on: http://www.changefactory .com. au/ article_list.shtml

Epitropaki, Olga (2001) **what is Transformational Leadership? Sheffied** : **University of Sheffied**, Institute of Work Psychology

Eskild, Dahlgard & Anders,D, George A. Bohoris (1999),The Impact Of Creativity And Learning On Business Excellence ,**Total Quality Management** ,Vol.10, p1-17.

Evanthia P. Vorria, George A. Bohoris(2009) Criteria requirements of the European Business Excellence Model: a Suggested Approach, **The TQM Journal**, Vol.21, Issue: 2 , Page: 116 – 126.

Feenan, K. (2004). Personal Transformational Leadership Planning. **Knomaze Business Review**, (10), pp:1-8

Foley, K. (2001): **From Quality Management to Organization Excellence: "Don't Throw the Baby Out With the Bath Water**", Centre For Management Quality Research, University of Technology, Sydney.

Foster, J. (2001) **Developing a Learning, Organization The Critical Elements Paper**, Presented at The American Association for Higher Education National Conference on Higher Education, Washington DC online Available at http:www.fpc.educ/strtgic

Gardona, P. (2002), **Transcendental leadership**. Available on:: www.management.com/Practical ent.Leadership– Styles.HTm.

George. J. M. and Jones. G. R (2002), **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey.

Gibson, James, (2006)," **Organization :Behavior, Structure, processes**", (12th ed), N,Y, McGraw-Hill.

Gittens. Brian E, (2009), **Perceptions of the Applicability of Transformational Leadership Behavior to The Leader Role of Academic Department Chairs: a Study of Selected Universities in Virginia, The George Washington University**, Virginia, Dissertation Abstract Internationals, ProQuest LLC, AAT(3331198).

Green, M. Odom, L. Bearden, F .and Bazar, J. (2003) Transformational Leadership and Ethical Behavior: Mutually Exclusive **? The Journal of Ethics and Globalization** (32), 2-6

Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff JobSatisfactionStaff Turnover and School Performance **Journal of Educational Administration**, 42 (3), 333-356.

Grote,Dick,(2002), **The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers**,United States Of America

Hay, Iain (2006). Transformational leadership: characteristics and criticisms, **Journal of Organizational Learning and Leadership**, Vol. 5, No. 2, pp 1-20. Available on: http://search.epnet.com/ .

Hersey, P. & Blabchard, K.H. (1988), **Management and Organization Behavior**, NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1994), **Management of organizational behavior: Utilizing human resources,** Prentice Hall, New Delhi.

House, R. J. (1997). Path-goal theory of leadership: Lessons, Legacy, and A Reformulated Theory. **Leadership Quarterly**, 7: (323-352).

Huczynski, A. & Buchanan, D (2001), **Organizational Behavior**. Prentice Hall, Harlow England.

Ishak, N. A, & Alam, S. S.,(2009) "The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study", **European Journal of Social Sciences**, Vol. (8), No. (2), pp:324-334.

James,C.Leontiades.(2001). **Managing the Global Enterprise**. Prentice Hall, England.

Johnson, Gerry, and Scholes Kevan (2002). **Exploring Corporate Strategy.** Six edition. Prentice Hall. pp: 156-157

Kelloway, E., Barling, J., Kelly, E., Comtois, J. And Gatien, B., (2003). “Remote Transformational Leadership”, **Leadership & Organization Development Journal**, 24(3): 163-171.

Khan, Hina, & Matlay Harry (2009) Implementing service excellence in higher education, **Education + Training,** Vol. 51 , Issue: 8/9 , pp.769 - 780

Kilmann I (1989). **Making Organizations Competitive**, Jossey-Bass, San Francisco.

Kiniki, Angelo,; Kreitner, Robert. (2002). "**Organizational Behavior**", **Key concepts, Skills and best practices**, McGraw-Hill, Irwin.

Kotler, Philip, (2000), "**Marketing management**", Millennium Edition, prentice-Hall international, Inc, New York.

Kotter, J (1995), **What Leaders Really Do?** The Leader's Companion: Insights on leadership Though the Ages. Ed. J. Thomas Wern, The free Press, New York.

Kreitner Robert and Kinicki Angelo (1994) **Organizational Behavior**, 2nd ed., IRWIN, Homewood.

Kreitner. Robert & Kinicki. Angelo, (2004). **Organizational Behavior**, 6th , New York, McGraw Hill/ Irwin Co, New York.

Krishnan, V. (2003). Leadership and Organization Development, **Journal Bradford**. Vol. 24, issue 5/6.pp345-367.

Layton, John Kenneth (2003) Transformational, Leadership and the Middle School Principal, **DAI-** A64/10, P.3553.

Lillian, Frame (2003) Models and Methods in Quality Management/ Business Excellence, **The Journal of Applied Behavioral Science,** Vol. 25, No. 2, 109-122

Lippitt, R. & White, R (1985), **An Experiment Study of Leadership and Group Life**, Holt and Co, New York.

Lusser, R.N.& Achua,C.F.(2003) **Leadership: Theory, Application, Skill Development**, Thomson – West, Eagan, Minnesota .

Malin Hammer (2008) Questionnaire on How to Achieve Competitive Advantage Through Relationship Marketing, available at: http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hig:diva-649.

Martensen A & Dahlgaard, J (1999), Integrating Business Excellence and Innovation Management Developing Vision Blueprint And Strategy For Innovation In Creative And Learning Organizations, **Total Quality Management**,Vol.10, pp: 25-36.

Martensen, Anne, Jens J. Dahlgaard, Su Mi Park-Dahlgaard, Lars Grønholdt(2007) Measuring and diagnosing innovation excellence – simple contra advanced approaches: a Danish study, **Measuring Business Excellence**, Volume: 11, Issue: 4, pp: 51 - 65

Massie, and J. Douglas (1981), **Managing: A Contempory Introduction**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall, Inc.

McGregor, F.(2004),**Quality management/change management: two sides of the same coin? Academic Services Division,** Papers. Available at: http://works.bepress.com

Meyer, E., (2005): **Administrative Excellence: Revolutionizing Our Value in the Workplace**, Beaver's Pond Press.

Milakovich.E .Micheal,(1993),"Leadership for Public Service Quality Improvement: The Public Manager, **The New Bureaucrat** ,Vol.22,no.1:51. pp:109-122

Nguni. Samuel, Sleegers. Peter, Denessen. Eddie, (2006), Transformational and transactional leadership effects on teachers job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviour in primary school: the Tanzanian case, **School Effectiveness and School Improvement**, Vol. (17), No. (2), pp 145-177.

Noe, M.A. Snell,S.A. Dean,J.W.& Lepak,D.P.(2009).Human Resource Management: Manufacturing Strategy &Firm Performance ,**Academy of Management**,vol.39(835-843)

Northouse, P. (2004). **Leadership Theory And Practice**. 3rd edition. CA, Sage Publications, Inc, San Francisco.

Prince, T. (2008), "Alternative Leadership-the Need for a Grand Unified Theory", **American Academy for Financial Management**, 19

August, viewed on 25 September, 2008 from http://www.aafm. Org /article.php?id=445.

Robbins, S. P (2007), **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey.

Rose Graeme C(2007) The role of the administrative patterns of managers in improving the working environment: empirical testing of a structural model," **Journal of Educational Change**, Volume 8, Number 3, pp1573-1812

Sabri, H. (2007), "Jordanian Managers' Leadership Styles in Comparison with the International Air Transport Association (IATA) and Prospects for Knowledge Management in Jordan", **Journal of Commerce and Management**, 17, (1/2), Emerald Group Publishing Limited -USA.

Schein, E. (2004) **Organizational Culture and Leadership**, Wiley Publishers, 3rd Ed, New York.

Sergiovanni, Thomas (1996) "Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results, **Educational Leadership**,47,(8), p.23-42.

Shamir & Eilam (2005), Developing Authentic Leadership in Organizations: Some insights and Observations**, Journal of Organizational Behavior**, Vol. 22, pp. 14 – 16.

Sharma Monica, Kodali Rambabu (2008) Development of a framework for manufacturing excellence, **Measuring Business Excellence,** Vol. 12, Issue: 4 , Page: 50 - 66

Taylar, Balvir (2009) Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values, **Measuring Business Excellence,** Vol. 13 , Issue: 4 , pp: 34 – 46

Torre, Andre (2006) Collective Action, Governance Structure and Organizational Trust in Localized Systems Of Production. The Case of the AOC Organization of Small Producers, **Entrepreneurship and Regional Development**, Volume 18, Number 1, pp: 67-78 .

Trofino, A. J. (2000). Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations, **International Nursing Review**, 47(4), 232-243.

Wallis .J. & Dollery.B.(1997),An Evaluation of Leadership As A Response to Agency Failure in the Public Sector ,**Public Administration** ,Vol 75.Summer,Biackwell Publishers.Ltd, (247-295)

Wickham, J. (1999). “The business excellence model: Will it deliver?”, **Management Services**, Volume 43, Issue 10,start page 8-17.

Zack, M.H., & McKenney, J.C. (1995),"Social context and interaction in ongoing computer-supported management group", **Organizational Science**, 6, (4), July-August, 394-422.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمـــن الرحيم

أخي الموظف الفاضـــل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك،** راجياً التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة ، بالإجابة على جميع فقراتها بدقة وموضوعية لاستخدام بياناتها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة مؤتة . علماً بأن جميع المعلومات في هذه الاستبانة ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .
علما بان الباحث على استعداد لتزويدكم بنتائج الدراسة عند الطلب

شاكرا لكم حسن تعاونكم
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث
عايد عويض العطوي
برنامج ماجستير الإدارة العامة
جامعة مؤتة
00966500550766

القسم الأول: معلومات شخصية

القسم الأول : ضع إشارة (√) حول الإجابة المناسبة :

1- المؤهل التعليمي : ( ) دبلوم كلية مجتمع فما دون . ( ) بكالوريوس .
( ) دراسات عليا .

2- العمر : ( ) 30 سنة فأقل . ( ) 31-40 سنة .
( ) 41-50 سنة . ( ) 51 سنة فأكثر .

3- عدد سنوات الخبرة: ( ) 10 سنوات فأقل . ( ) 11-20 سنة.
( ) 21-30 سنة . ( ) 31 سنة فأكثر .

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات التي صممت لقياس أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك, يرجى قراءة الفقرات ووضع إشارة (√) تحت البديل الذي يوافق خياركم.

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق تماماً
	التأثير المثالي					
1.	يعطي القائد الأولوية لتحقيق أهداف الوزارة عند انجاز العمل.					
2.	يساعد القائد في بيان توضيح أهداف الوزارة للمرؤوسين.					
3.	يقوم القائد بنقل أهداف الوزارة إلى جميع العاملين فيها.					
4.	يشجع القائد الأفراد على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول أهداف الوزارة .					
5.	يقوم القائد بتحديد أهداف الوزارة المستقبلية.					
6.	بقوم القائد بإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين داخل الوزارة.					
7.	يتساهل القائد في محاسبة المرؤوسين في حالات عدم الالتزام بالحضور للدائرة.					
8.	يكثر القائد من السماح للمرؤوسين بمغادرة الوزارة أثناء الدوام الرسمي.					
	الدافع الإلهامي					
9.	يهتم القائد بتنمية القيم والاتجاهات لدى العاملين.					
10.	يمثل القائد الأخلاق العالية في ممارساته الإدارية.					
11.	يتميز القائد بشخصية محببة لدى جميع الموظفين.					
12.	يهتم القائد بأن يكون قدوة ومثالاً يحتذي به العاملين.					
13.	يتمتع القائد بقدرة عالية على الإقناع.					
14.	يؤكد القائد على أهمية توفر إحساس جماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.					
15.	يؤمن القائد أن الثقة المتبادلة مدخل للتغلب على الصعوبات في العمل.					
16.	يتميز القائد بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للوزارة التي أعمل بها.					
	الاعتبارية الفردية					
17.	يثق القائد بإمكانيات وقدرات العاملين في وزارته.					

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق تماماً
18.	يثير القائد في العاملين معه العمل بروح الفريق الواحد.					
19.	يثق القائد بمقدرته على مساعدة العاملين معه للتغلب على العقبات التي تواجههم.					
20.	يعد القائد رمزًا للنجاح مما يقوي من دافعية العاملين معه للإنجاز					
21.	يهتم القائد بالعاملين اهتمامًا كبيرًا أكثر من تغليب مصالحة الذاتية					
22.	شخصية القائد الجذابة تساعد في تحسين أداء العاملين.					
23.	يهتم القائد بحاجات الموظفين ومشاعرهم.					
	الاستثارة الفكرية					
24.	يقوم القائد بالتجوال موقع العمل بصفة متكررة ومفاجئة.					
25.	ينمي القائد الشعور بأهمية الابتكار لدى العاملين.					
26.	ينمي القائد الشعور بأهمية التخطيط لدى العاملين.					
27.	يقوم القائد بوضع خطه محددة لتدريب العاملين فيها.					
28.	يعتمد القائد في التغيير والتطوير على فرق عمل مسئولة.					
29.	يحدد القائد نقاط القوة والضعف في الوزارة من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.					
30.	يقوم القائد بتحديد الفرص القائمة من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.					
	تميز القيادة					
31.	تراقب القيادة عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.					
32.	تسند القيادة الوظائف بحسب قدرات العاملين.					
33.	تحقق القيادة أهداف العمل بممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية.					
34.	تحرص القيادة على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة.					
35.	تخلق القيادة الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل.					
36.	تشجّع القيادة الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق حول أهمية التميز في العمل.					

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق تماماً
.37	تمتلك القيادة تصوراً واضحاً للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.					
	تميز المرؤوسون					
.38	يعرف المرؤوسون واجباتهم دون صعوبة.					
.39	يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.					
.40	توفر الوزارة فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم.					
.41	يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم.					
.42	لدى المرؤوسون الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل.					
	تميز الهيكل التنظيمي					
.43	تتم مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.					
.44	تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.					
.45	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها الوزارة.					
.46	يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي للوزارة التي أعمل بها.					
.47	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين كل وحدة وطاقتها في الأداء.					
	تميز الثقافة التنظيمية					
.48	تمنح ثقافة الوزارة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.					
.49	تعكس ثقافة الوزارة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين.					
.50	تعتمد ثقافة الوزارة التي أعمل بها شبكة معلومات فعالة في تقديم خدماتها.					
.51	تهتم الثقافة التنظيمية باستخدام المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.					
.52	تمنح الثقافة التنظيمية القوة للعاملين لتحقيق أهدافها.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
أ. د. حلمي شحادة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ. د. علي العضايلة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ. د. نضال الحوامده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ. د. احمد المزجاجي	إدارة عامة	جامعة الملك عبدالعزيز
أ. د خالد الزعبي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ. د حسن الطعاني	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
أ. د. عبدالفتاح خليفات	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
الدكتور فيصل الشواوره	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور حسين العزب	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور محمد المحاسنة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور خالد أبو الغنم	نظم معلومات إدارية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
الدكتور غازي أبو قاعود	إدارة عامة	جامعة مؤتة

ملحق (ج)

كتاب تسهيل مهام

جائزة الحسين للتميز الأكاديمي
برنامج إدارة الأعمال ٢٠٠٥



بسم الله الرحمن الرحيم

مؤتة

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
Mu'tah University
Faculty of Business Administration

Ref: ....
Date....................

الرقم:....................
التاريخ: ....
الموافق: ....

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد؛؛؛

نرجو التكرم بالعلم بأن الطالب :عايد عويض مسلم العطوي هو أحد طلبة الماجستير في قسم الإدارة العامة وسوف يقوم بإجراء رسالة الماجستير بعنوان:

"أثـر القيـادة التحويليـة علـى التميز التنظيمـي دراسـة تطبيقيـة فـي وزارة العدل السعودية في تبوك"

يرجى التكرم بتسهيل مهمته في الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز بحثه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام؛؛؛؛

رئيس قسم الإدارة العامة

د . غازي رسمي ابو قاعود

جامعة مؤتة - كلية ادارة الأعمال - قسم الإدارة العامة

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٠٣-٢٣٧٢٣٨٠-٩٩ +٩٦٢ ص.ب (٧) الرمز البريدي (٦١٧١٠) فاكس: ٠٣-٢٣٧٥٥٤٠ +٩٦٢
Mu'tah - Karak – Jordan Tel.:+962-3-2372380-99 P.O.Box: (7) Zib Code (61710) Fax: +962-3-2375540
University Web Site: www.mutah.edu.jo

المعلومات الشخصية

الاسم: عايد عويض العطوي

الكلية: إدارة الأعمال

التخصص: الإدارة العامة

السنة: 2011م.

البريد الإلكتروني: ayed16090@hotmail.com

رقم الهاتف: 00966500550766